

〈プロジェクト研究論文〉

2015 年 3 月 修了(予定)

# 既存リーダー企業とベンチャー企業の ビジネスモデル間競争に係る考察 ～ビジネスモデルの比較分析～

学籍番号：35132443 氏名：信濃 芳典

ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント研究

主査：長谷川 博和 教授 副査：浅羽 茂 教授

## 概 要

1990 年代後半以降、インターネットを中心とした情報通信革命や日本経済の成熟化に伴い、ビジネスの形態に多様性・柔軟性が生まれ、様々なビジネスモデルが誕生した。そこで業界に君臨する既存リーダー企業に対し、異なるビジネスモデルで競争を挑む企業が数多く出現している。このような競争形態を「ビジネスモデル間競争」と呼ぶ。私は、「ビジネスモデル間競争」を挑みながら一定の成功を収めているベンチャー企業に共通する要素はあるのか、あるとしたらそれは何かを明らかにしていきたい。

Christoph Zotto と Raphael Amit は、ビジネスモデルには「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」の要素が重要であり、統計的に 4 要素のうち「Novelty」「Efficiency」が企業価値向上に寄与するが、両者が同時に 1 つのビジネスモデルに内包される場合は、企業価値が低下すると論じている。私は、Zotto と Amit の先行研究をもとに、「ビジネスモデル間競争」において、上記 4 要素のうち、「Novelty」「Efficiency」の 2 要素が、業界内の既存リーダー企業に挑戦するベンチャー企業の優位性に繋がっているという仮説を立てた。また、「Novelty」「Efficiency」の 2 要素を同時に内包しているビジネスモデルは競争力が劣るという主張が実態に合うのかどうか、あわせて確認した。

上記の仮説を検証するため、業界やビジネスモデル形態に偏りがないう Rappa が提唱するビジネスモデル分類を活用し、ビジネスモデル分類毎に既存リーダー企業に対抗するベンチャー企業 26 社を選択、その 26 社を事例として、既存リーダー企業との比較分析を実施した。あわせて「ビジネスモデル間競争」を挑んでいるベンチャー企業 2 社の創業者に対し、インタビューを実施した。

事例研究による分析の結果、「ビジネスモデル間競争」で一定の成功を収めているベンチャー企業は、ビジネスモデルの分類に関係なく、ビジネスモデルの中に「Novelty」「Efficiency」の 2 要素の出現率が極めて高いことが明らかとなり、上記の仮説は正しいことが明らかになった。しかし、1 つのビジネスモデルの中に「Novelty」「Efficiency」の 2 要素が同時に内包しているケースも多く、この 2 要素を同時に内包しているビジネスモデルが競争力に劣るということは見られなかった。また、創業者へのインタビューを通して、上記の結果が補足された。更に「Efficiency」と比べて「Novelty」は主観的であり、顧客に何を提供すれば価値を感じてもらえるのかを考える上で、「顧客」の定義を明確にすべきであるとの指摘があった。ビジネスモデルを検討する際の前提として、自らが解決したい課題に対する強い想いが重要である、との指摘もあった。

新たなビジネスモデルの構築にあたり、自らが強い想いをもって解決したい課題を明確にする、課題への解決策を必要とする「顧客」が誰なのか出来る限り具体化する、その上で、提供しようとしている価値は新しいものなのか(「Novelty」)、顧客の効率性に繋がるのか(「Efficiency」)を検討する、というプロセスが重要と考える。

## <目次>

第1章 ビジネスモデル間競争 .....	4
第1節 定義 .....	4
第1項 ビジネスモデル研究の現状 .....	4
第2項 ビジネスモデルの定義 .....	5
第3項 ビジネスモデル間競争の定義 .....	7
第2節 先行研究 .....	8
第1項 ビジネスモデルの先行研究 .....	8
第2項 ビジネスモデル間競争の先行研究 .....	13
第3項 仮説の構築 .....	15
第2章 ビジネスモデルの分析方法 .....	15
第1節 分析方法 .....	15
第1項 ビジネスモデルの分析手順 .....	15
第2項 ビジネスモデルの分類 .....	16
第3項 ビジネスモデルの分析の視点 .....	16
第2節 分析対象の選択 .....	17
第1項 ベンチャー企業、リーダー企業の選択 .....	17
第2項 選択の結果 .....	20
第3章 事例研究 .....	20
第1節 事例研究 .....	20
第1項 事例研究【仲介型モデル】 .....	20
第2項 事例研究【広告型モデル】 .....	22
第3項 事例研究【情報媒介型モデル】 .....	25
第4項 事例研究【商人型モデル】 .....	27
第5項 事例研究【製造業者型モデル】 .....	30
第6項 事例研究【加盟店型モデル】 .....	32
第7項 事例研究【コミュニティ型モデル】 .....	34
第8項 事例研究【会費型モデル】 .....	37
第9項 事例研究【ユーティリティ型モデル】 .....	39

第2節 インタビュー.....	42
第1項 株式会社ビザスク【仲介型モデル】 .....	42
第2項 株式会社ココネ【商人型モデル】 .....	43
第4章 考察 .....	44
第1節 仮説検証結果.....	44
第2節 考察.....	45
第3節 今後の課題 .....	46

## 参考文献

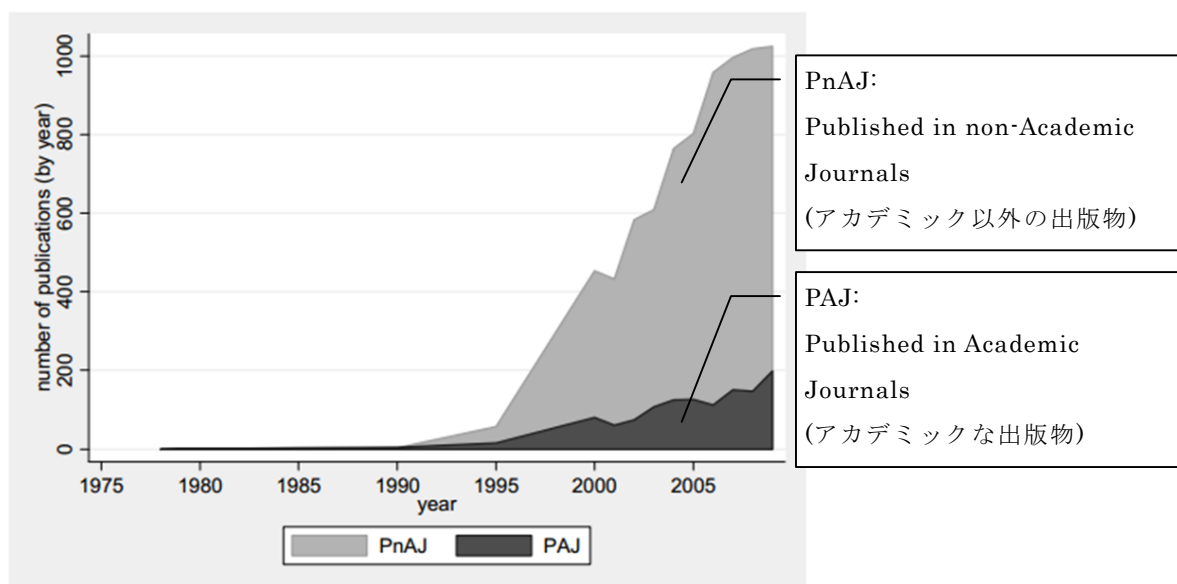
## 第1章 ビジネスモデル間競争

### 第1節 定義

#### 第1項 ビジネスモデル研究の現状

「ビジネスモデル」を「商売の仕組み」と解釈した場合、「ビジネスモデル」の考え方は、古くから存在していた。しかし、世の中で「ビジネスモデル」という言葉が本格的に使われ始めたのは、1990年代後半以降である。ビジネスモデル論の大家といえる Zotto、Amit、Massa は、ビジネスやマネジメント関連の書籍や研究論文が格納されたデータベースを検索し「ビジネスモデル」という言葉がどの程度ヒットするか時系列に整理した<sup>1</sup>。

図表 1-1 Business Model Articles in the Business/Management Field



(出所) Christoph Zotto, Raphael Amit, Lorenzo Massa(2010)

上記より、1990年代後半から「ビジネスモデル」という言葉が含まれる記事の掲載数が急激に増加していることが確認できる。マイクロソフトの Windows95 発売に伴い、インターネットが一般ユーザーの間に浸透していったこと、それと同時にビジネスの自由度が増し、従来と異なる様々な形態のビジネスが誕生したことに起因すると思われる。インターネットの普及により、従来アプローチが困難だった顧客層へのリーチが可能となり、同時に、顧客との物理的な距離に左右されず同じ密度のコンテンツを提供することが可能となった。

また、「ビジネスモデル」という言葉の普及の背景には、「1998年、米連邦高裁がビジネスモデルに特許を認めた裁判(State Street Bank & Trust Co. vs Signature

<sup>1</sup> Christoph Zotto, Raphael Amit, Lorenzo Massa(2010), “THE BUSINESS MODEL:THEORETICAL ROOTS, RECENT DEVELOPMENTS, AND FUTURE RESEARCH”

Financial Group, Inc 裁判)以降、『この判決を震源地とした津波のようなもの』が起き、次第に「ビジネスモデル」という用語が知られるようになった<sup>2</sup>ということも影響していると言われている。

こうして「ビジネスモデル」という言葉が多くの場合で用いられる一方、経営学会でトップレベルと言われている学術誌に掲載された研究論文は、10 本程度に留まるとされる<sup>3</sup>。つまり、「ビジネスモデル」という言葉自体は乱用されているものの、学術的なビジネスモデルに関する研究は、まだ緒についたばかりといえる。

## 第2項 ビジネスモデルの定義

前述のとおり、「ビジネスモデル」という言葉は急速に普及しているもの、言葉の定義は非常に曖昧なまま使われてきている。例えば、メジャーリーグの球団オークランド・アスレチックスの GM ビリー・ビーンが強豪チームを作り上げる様子を描いた「Moneyball」の中で、筆者 Michael Lewis は「ビジネスモデル」という言葉について「いい加減な事業プランに勿体をつけるため」の言葉と表現している<sup>4</sup>。

学会においても「ビジネスモデル」という言葉の定義は明確に定まっていないため、研究者によって異なる定義を用いているのが現状である。

なお、研究論文での「ビジネスモデル」の定義の一例は、以下のようなものである。

図表 1-2 先行研究諸説から見るビジネスモデルの定義<sup>5</sup>

分類	先行研究	定義	構造的要素
米国	Joan Magretta	ビジネスの物語	未知なる価値を創造するシステムとして全ての構成要素が全体としてどのように機能するか
	Alan Afuah	儲かる仕組み	①企業活動 ②ポジション ③経営資源 ④産業要素 ⑤コスト
	Mark W. Johnson	密接に関係しあう 4 つの箱 (顧客価値、利益、経営資源、業務プロセス)	①顧客価値提案 ②利益方程式 ③主要経営資源 ④主要業務プロセス

<sup>2</sup> 山田英夫(2008),「課金と利益の視点から見たビジネスモデルの考察」『早稲田大学 WBS 研究センター 早稲田国際経営研究 No.39(2008) pp11-27』

<sup>3</sup> Christoph Zotto, Raphael Amit, Lorenzo Massa(2010), “THE BUSINESS MODEL:THEORETICAL ROOTS, RECENT DEVELOPMENTS, AND FUTURE RESEARCH”

<sup>4</sup> Michael Lewis(2004), “Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game” W. W. Norton & Company

<sup>5</sup> 張輝(2012),「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」『立教 DBA ジャーナル第 2 号』

日本	寺本・岩崎	顧客価値創造のためのビジネスのデザインに関する基礎的な枠組み	①顧客価値創造モデル ②収益モデル ③ファイナンスモデル ④人材モデル
	利根川	事業モデルとマネジメントモデルから成る	①価値相互関連モデル ②プロセスモデル ③ガバナンスモデル ④収益性構造モデル
	松島	ビジネスの設計図	視点として、ビジネスプロセスモデル、情報モデル、財務モデル、組織モデル、成長モデル等
	安室	顧客満足を経営に変換する仕組み	①顧客の選択 ②顧客価値の特定 ③顧客との接点構築 ④接客方法の選択等 13 の構造的要素

(出所) 張輝(2012)

ビジネスモデルの研究を進める上で、「ビジネスモデル」の定義は重要である。

例えば、「ウォルマートと K マートの利益率の差異要因」を論じる場合、「ウォルマートは郊外の小さな街にしか出店しないことで、地域独占を実現、高い利益率を確保している」という要因について、ビジネスモデルを「儲ける仕組み」と狭く定義した場合、ディスカウストアの購入コストの削減という収益モデルだけに着目され、「出店戦略」は、「戦略」の問題となる。しかし、ビジネスモデルを広く定義すると、地域独占の出店戦略はビジネスモデルの一部として含めて議論される<sup>6</sup>。

つまり、「ビジネスモデル」という言葉の定義次第で、論点になり得るスコープが変わるのである。

また、根来は、「ビジネスモデル」と「ビジネスシステム」を分けて論じている。「ビジネスモデル」について「経営者の頭の中にある『事業の構造に関する意図』を纏めた設計図」とし、「一般的に『儲ける仕組み』と説明されることが多いが収入を得るには、顧客に価値のあるサービス・製品を提供する必要があるし、オペレーションの構造を競争相手に負けないように設計する必要がある。戦略的な要素を含む言葉とする」と述べている。一方、「経営者の無矛盾性の追求は裏切られる。あるいは、必ずしも意図がそのまま実現すればよいということではない。つまり、現実がビジネスモデル通りでない場合もある。そういう『意図通りではない』ことを内包して出来上がっているのが現実」であり、これを「ビジネスモデル」と区別し、「ビジネスシステム」と呼んでいる<sup>7</sup>。

<sup>6</sup> 井上達彦(2012), 「ビジネスモデル発想の仕組み構築」『日本情報経営学会誌 No.33』

<sup>7</sup> 根来龍之(2014), 『事業創造のロジック ダントツのビジネスを発想する』日経 BP 社

そのため、本論文では、経営者の本来の意図や目指したいビジネスの形態ではなく、顧客や競合他社と向き合いながら実際に機能しているビジネス形態を対象に分析を行いたい。そこで「ビジネスモデル」とは、根来が述べるように「戦略的な要素を含む言葉」としつつ、「ビジネスシステム」の要素も取り入れ、「顧客や競合他社との関係の中で実際に機能している事業の構造」と定義する。

### 第3項 ビジネスモデル間競争の定義

前述のとおり、本論文では「ビジネスモデル間競争」について論じる予定である。「ビジネスモデル間競争」という言葉は、山田(2008)により 2008 年に初めて提唱されたと思われる。なお、内田は、著書の中で「ビジネスモデル間競争」と非常に近い意味で「異業種間競争」<sup>8</sup>という言葉を用いており、「異業種間競争」について以下のよう

に述べている。  
「(異業種からのビジネスモデル同士の競争事例を取り上げた上で)こうした現象を私は『異業種格闘技』と名づけました。(中略) 異業種格闘技は、異なる事業構造を持つ企業が、異なるルールで 同じ顧客や市場を奪い合う競争です。」

「異業種格闘技を一言で表すとしたら、それは『ビジネスモデルとビジネスモデルの戦い』にほかなりません。」

更に、異業種格闘技が急増している背景には、以下の2点が存在すると論じている。

1. 日本経済の成熟化
2. 情報通信技術の発達

「日本経済の成熟化」とは、生産年齢人口の減少等により企業が様々な課題に直面し、新しい市場を求めて新しい事業に進出するケースが増加している、結果その市場に從來から存在した事業にとっては異業種からの参入者と映るというロジックである。また、「情報通信技術の発達」により新たな製品やサービスが誕生し、企業の競争のスタイルまでもが変わってきたとしている。

なお、山田は、「ビジネスモデル間競争」の背景には、ビジネスモデルの多様化が存在すると述べ、「医療業界」を例に挙げ、以下のように分析している<sup>9</sup>。

1. 規制緩和により、経営資源の持ち方に係る自由度が向上
  - ・ 2005 年の薬事法改正により製造承認から製造販売承認へ移行
  - ・ 自社で生産する必要がなくなるためアウトソーシング戦略が増加
2. 非連続的な技術革新により、業界の垣根が低下
  - ・ デジタル技術で、放送、通信、情報、家電等の業界の垣根が低下
  - ・ 薬の開発方法の多様化で、食品企業が医薬品事業に進出

つまり、医療業界においては、規制緩和と非連続的な技術革新により、食品企業が医療業界に参入が可能となったのである。

このように、ビジネスの自由度の高まりと同時に、異なる業種の企業が異なる業種へ参入するという「ビジネスモデル間競争」が増加しているのである。

---

<sup>8</sup> 内田和成(2009),『異業種競争戦略 ビジネスモデルの破壊と創造』日本経済新聞出版社

<sup>9</sup> 山田英夫(2008),「課金と利益の視点から見たビジネスモデルの考察」『早稲田大学 WBS 研究センター 早稲田国際経営研究 No.39(2008) pp11-27』

なお、本論文における「ビジネスモデル間競争」の定義は、山田(2008)から引用し、「ビジネスモデルの異なる企業同士が同一の製品サービスを巡って競争すること」とする。

今後、ベンチャー企業が異なるビジネスモデルを擁して、大企業が存在する業界に新規に参入するケースは増加すると思われる。本論文では、ベンチャー企業が既存の大企業に対して戦いを挑む際の勝因について分析を行う。

私は、各社間の競争により良い製品、サービスが増加し、人々の生活の質、労働の質が向上することを望んでおり、大企業が存在する成熟したマーケットにベンチャー企業が挑み、イノベーションを起こすことを期待している。本研究が「ビジネスモデル間競争」を引き起こすベンチャー企業の一助になることを心から願っている。

## 第2節 先行研究

### 第1項 ビジネスモデルの先行研究

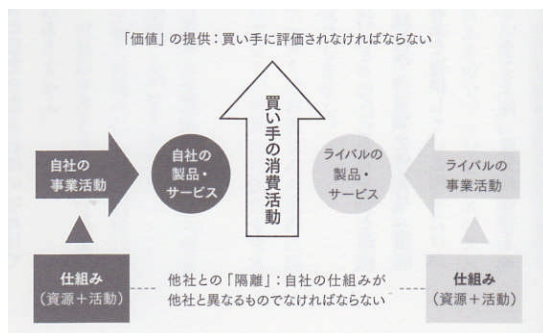
「ビジネスモデル」に関する研究は、大きく3種類に分類される。

- 1) 有効なビジネスモデルの構築の仕方に係る研究
- 2) 成功するビジネスモデルに共通する要因に係る分析
- 3) ビジネスモデルの類型化に係る研究

上記のうち、1)、2)は類似しているが、前者が演繹法的アプローチによりビジネスモデルの有効性を確認するのに対して、後者は実在する事業のビジネスモデルを分析対象とし帰納的アプローチによりビジネスモデルの有効性を確認している。

上記1)について、根来は、ハーバード大学経営大学院の Michael Eugene Porter に代表されるポジショニング理論と、オハイオ州立大学の Jay B. Barney に代表されるリソース・ベースト・ビュー理論のそれぞれの強み、弱みを考慮し、「戦略モデル」を提示している。顧客を中心に置き、自分のやろうとしている事業はインパクトのある魅力を提供できるのか(「価値」)、ライバルとは違う仕組みによって持続的に優位に立てるのか(「隔離」)という点を押さえてビジネスモデルを設計する方法である。

図表 1-3 ビジネスモデル設計としての出発点としての「戦略モデル」

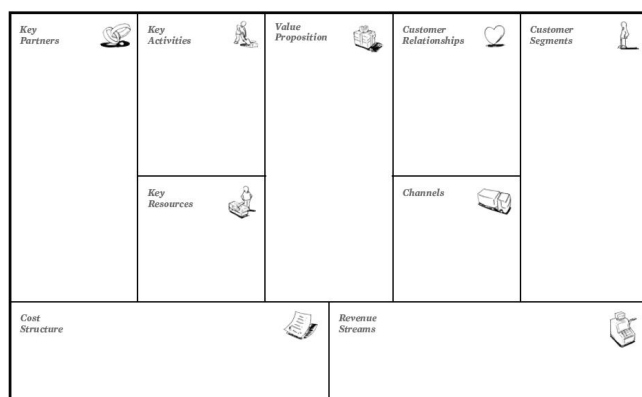


(出所) 根来龍之『事業創造のロジック ダントツのビジネスを発想する』



また、Alexander Osterwalder が提唱する「ビジネスモデル・キャンバス」<sup>10</sup>はビジネスパーソンの中で急速に普及している。これもビジネスモデルを検討する上で検討すべき観点を洗い出し明示したという点において、上記 1) に該当する成果であろう。

図表 1-4 Business Model Canvas



(出所) Alexander Osterwalder , Yves Pigneur (2010)

上記 2) について、前述の Zotto と Amit の研究が有名である。インターネットを活用することで収益の大部分をあげるビジネス(以下「e-business」)を展開する企業を欧米から 59 社選択し、59 社を対象にビジネスモデルの成功要因を分析した<sup>11</sup>。結果、ビジネスモデルの成功の源泉を「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」の 4 つと整理した。

図表 1-5 Source of value creation in e-business

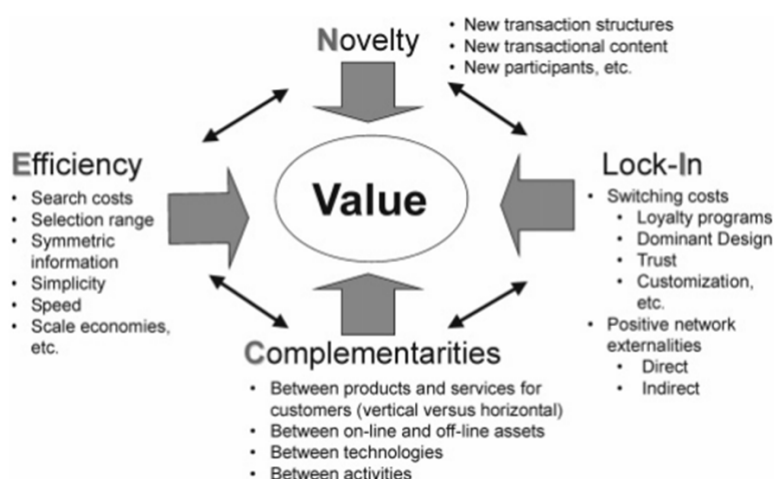


Figure 1. Sources of value creation in e-business

(出所) RAPHAEL AMIT AND CHRISTOPH ZOTTO(2001)

<sup>10</sup> Alexander Osterwalder , Yves Pigneur (2010), “Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers” , Wiley

<sup>11</sup> RAPHAEL AMIT AND CHRISTOPH ZOTTO(2001), “Value CREATION IN E-BUSINESS”, Strategic Management Journal

図表 1-6 Source of value creation and the business model construct

	Efficiency	Complementarities	Lock-in	Novelty
Business model structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exchange mechanism</li> <li>• Transaction speed</li> <li>• Bargaining costs</li> <li>• Costs for marketing, sales, transaction processing, communication</li> <li>• Access to large number of products, services, information</li> <li>• Inventory costs of participating firms</li> <li>• Transaction simplicity</li> <li>• Demand aggregation</li> <li>• Supply aggregation</li> <li>• Scalability of transaction volume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cross-selling</li> <li>• Activities of participants, e.g., supply chain integration</li> <li>• Combination of on-line and off-line transactions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaction reliability</li> <li>• Affiliate programs</li> <li>• Direct network externalities</li> <li>• Indirect network externalities</li> <li>• Transaction safety mechanism</li> <li>• Learning investments made by participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New participants</li> <li>• Unprecedented number of participants and/or goods</li> <li>• New links between participants</li> <li>• Unprecedented richness (quality and depth) of linkages</li> <li>• Patents applied for or accorded on business methods</li> <li>• Business model structure relies on trade secrets and copy rights</li> <li>• First to introduce business model</li> </ul>
Business model content	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information made available as a basis for decision-making; reduces asymmetry of information               <ul style="list-style-type: none"> <li>• About goods</li> <li>• About participants</li> </ul> </li> <li>• Transparency of transactions, i.e., information that is provided about flows of goods</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combination of on-line and off-line resources and capabilities</li> <li>• Access to complementary products, services, and information               <ul style="list-style-type: none"> <li>• From firm</li> <li>• From partner firms</li> <li>• From customers</li> </ul> </li> <li>• Vertical products/services</li> <li>• Horizontal products/services</li> <li>• Technologies of participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion of trust through third party</li> <li>• Participants deploy specialized assets (e.g., software)</li> <li>• Dominant design</li> <li>• Customized and/or personalized offerings and features</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New (combinations of) products, services, information</li> </ul>
Business model governance		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentives to develop co-specialized resources</li> <li>• Alliance capabilities of partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalty programs</li> <li>• Information flow security and control processes</li> <li>• Customers control use of personal information</li> <li>• Importance of community concept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New incentives (e.g., customers can create content)</li> </ul>

(出所) RAPHAEL AMIT AND CHRISTOPH ZOTTO(2001)

図表 1-7 4 要素の定義

4 要素	説明
「Novelty」	業界にとり新しい視点で、取引主体との関係や構造に変革を起こすビジネス(クラウドファウンディングなど)
「Efficiency」	中間コストや店舗コストを削減することにより、取引コストを抑えるビジネス(アマゾンなど)
「Lock-In」	ネットワーク外部性やスイッチングコスト等により、顧客を囲い込むビジネス(マイクロソフトなど)
「Complementarities」	既存ビジネスや既存の業界等とのシナジー効果を狙ったビジネス(バイオ企業と製薬会社など)

(出所) RAPHAEL AMIT AND CHRISTOPH ZOTTO(2001)をもとに筆者が作成

Zotto と Amit は、その後、「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」の4要素のうち、どの要素が企業価値の向上に直接結びつくのかを明らかにするため、e-businessを展開している欧米の190社を対象に統計的に分析を行った<sup>12</sup>。分析の結果、「Novelty」「Efficiency」が企業価値向上に繋がることが明確となった。一方、「Lock-In」「Complementarities」は、企業価値との間の因果関係は統計的に有意ではないと結論付けている。

<sup>12</sup> RAPHAEL AMIT AND CHRISTOPH ZOTTO(2007), “Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms”, Organization Science

また、1つのビジネスモデルにおいて、「Novelty」「Efficiency」の双方を追求する場合、逆に企業価値は低下すると論じている。つまり、新規性を追求するモデルであれば徹底的に新規性を追求すべきであり、そこにコスト削減といった要素を取り入れると逆効果になると主張しているのである。

図表 1-8 ビジネスモデル成功要因 4 要素の企業価値への貢献度合い

#	4 要素	企業価値向上への貢献	備考
1	「Novelty」	○ 一貫して企業価値向上に 繋がる	「Novelty」「Efficiency」 の両方が高いと 企業価値が低下
2	「Efficiency」	△ 企業価値に繋がるケースと そうでないケースが混在	
3	「Lock-In」	× 統計的に有意でない	企業価値向上に 繋がるとはいえない
4	「Complementarities」	× 統計的に有意でない	

(出所) RAPHAEL AMIT AND CHRISTOPH ZOTTO(2007)をもとに筆者が作成

Zotto と Amit は、更に分析対象を「Novelty」「Efficiency」に絞った上で、Michael Eugene Porter が中心に提唱しているポジショニング戦略と「Novelty」「Efficiency」との因果関係について、統計的に分析を行った<sup>13</sup>。結果、「差別化戦略」は、それ自体が企業価値の向上に貢献する。但し、「コスト優位戦略」は、それだけでは企業価値向上に貢献せず、ビジネスモデルが「Novelty」を保持していれば企業価値は向上すると結論づけている。

例えば「ユニクロ」や「ジーユー」等のブランドを展開する株式会社ファーストリテイリングの場合、「コスト優位戦略」を展開しているが、SPA(アパレル製造小売り企業、「Specialty store retailer of Private label Apparel」の略)という「Novelty」をビジネスモデルに擁していることが特徴となっている。また、「ZARA」のブランドを展開するインディテックスの場合もやはり「コスト優位戦略」を展開しているが、世界に跨る強力なサプライチェーンという「Novelty」をビジネスモデルに擁していることが特徴である。つまり、両社ともに「コスト優位戦略」だけではなく、ビジネスモデルに「Novelty」という要素を擁していることが企業価値の向上に繋がっているといえる。一方、イトーヨーカドーに代表される GMS のアパレル事業はビジネスモデルに特別な「Novelty」を持たないまま「コスト優位戦略」を採用し、安売り合戦に突入したため、苦戦を強いられたといえる。

<sup>13</sup> RAPHAEL AMIT AND CHRISTOPH ZOTTO(2008), “The Fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance”, Strategic Management Journal

図表 1-9 ビジネスモデル成功要因 4 要素と競争戦略との関係

#	4 要素	差別化戦略	コスト優位戦略
1	「Novelty」	◎ 最も企業価値向上に 繋がる	○ 「Novelty」が高い場合、 企業価値を押し上げる
2	「Efficiency」	○ 企業価値向上に繋がる	× 企業価値と統計的に 有意でない

(出所) RAPHAEL AMIT AND CHRISTOPH ZOTTO(2007)をもとに筆者が作成

ビジネスモデルに関する先行研究の種類のうち、前述の「3. ビジネスモデルの類型化に係る研究」は、代表的なものとして以下が挙げられる。

図表 1-10 Micheal Rappa によるビジネスモデル分類<sup>14</sup>

#	Rappa の分類	概要
1	仲介型モデル (Brokerage Model)	買い手と売り手を結びつけ取引を促進。成立した取引に対して料金や手数料を課す
2	広告型モデル (Advertising Model)	伝統的な放送メディアモデルの拡張版
3	情報媒介型モデル (Infomediary Model)	既存の市場を理解して、売り手・買い手を手助けする情報媒介者として機能する
4	商人型モデル (Merchant Model)	商品やサービスの卸売業者、小売業者
5	製造業者型モデル (Manufacturer Model)	製造業者、またはダイレクト・モデル
6	加盟店型モデル (Affiliate Model)	加盟パートナーのサイトに金銭的なインセンティブを提供(アフィリエイト型のビジネスモデル)
7	コミュニティ型モデル (Community Model)	利用者のロイヤリティに基づく。補助的な製品、サービスの販売、無償の寄付に収入を頼る
8	会費型モデル (Subscription Model)	利用者がサービスへの会費を期間毎に支払う
9	ユーティリティ型モデル (Utility Model)	サービスの使用量によって支払い金額が決まる

(出所) Micheal Rappa(2006)<sup>15</sup>、山口隆英(2009)をもとに筆者が作成

<sup>14</sup> 山口隆英(2009), 「ビジネスモデル構築の理論的整理」『兵庫県立大学「商大論集」』

<sup>15</sup> Rappa, M.(2006), “Business models on the webs (updated 05-Mar-2006)”, <http://www.ecommerce.ncsu.edu/topics/models/models.html>

図表 1-11 Applegate によるビジネスモデル分類<sup>16</sup>

#	Applegate の分類	概要
1	Focused Distributors	Focused Distributors provide products and services within a specific industry or market niche.
2	Portals	The American Heritage Dictionary of the English language defined the terms portal as “a doorway or gate-especially one that is large and imposing”
3	Producers	Producers design and make, and may also directly market, sell, and distribute, products and services.
4	Infrastructure Distributors	Infrastructure Distributors enable technology buyers and sellers to transact business.
5	Infrastructure Portals	Infrastructure Portals enable consumers and businesses to access online services and information.
6	Infrastructure Producers	Infrastructure Producers design, build, market, and sell technology hardware, software, solutions, and services.

(出所) LYNDAM. APPLEGATE (2001)をもとに筆者が作成

図表 1-12 Don Tapscott, Alex Lowy, & David Ticoll によるビジネスモデル分類<sup>17</sup>

#	Don Tapscott, Alex Lowy, & David Ticoll Tapscott, Lowy, & Ticoll の分類	概要
1	Agora	Dynamic pricing
2	Aggregation	Selection and pricing
3	Value Chain	Process integration
4	Alliance	Creativity
5	Distributive Network	Allocation/distribution

(出所) Don Tapscott, Alex Lowy, & David Ticoll (2000)をもとに筆者が作成

以上が「ビジネスモデル」に関する主要な先行研究である。

## 第2項 ビジネスモデル間競争の先行研究

「ビジネスモデル間競争」は、前述のとおり言葉自体が比較的新しいこともあり、現時点で先行研究はそれほど多くない。

前述の内田は、異業種格闘技を分析する視点として、以下の2点を提案している<sup>18</sup>。

1. 事業連鎖を考える
2. ビジネスモデルを考える

<sup>16</sup> LYNDAM. APPLEGATE (2001), “Emerging Networked Business Models : Lessons from the Field”, Harvard business school No. 9-801-172

<sup>17</sup> Don Tapscott, Alex Lowy, & David Ticoll (2000), “Digital capital: Harnessing the power of business webs”, Harvard Business School Press

<sup>18</sup> 内田和成(2009),『異業種競争戦略 ビジネスモデルの破壊と創造』,日本経済新聞出版社

「事業連鎖」とは、特定の1社ではなく業界全体に跨るバリューチェーンを指しており、大きな視点で業界の事業連鎖を捉えることで、業界全体で何が起きているか、業界外部からどのような動きがあるか見落とさないようにすることができるとしている。更に、消費者が最終的に何を望んでいるのかを明確に理解することで、異業種格闘技がどこで起こりうるかを教えてくれるとしている。

また、「ビジネスモデル」を「顧客にある価値を提供するときの手段と儲けの仕組み」と定義し、ビジネスモデルの構成要素を「顧客に提供する価値」「儲けの仕組み」「競争優位性の持続」としている。そして3つの構成要素が従来のビジネスモデルとどのように変化したのかを確認することが競争相手に勝つ上で重要としている。

その上で、異業種格闘技の戦略構築手法として、以下の4ステップを提唱している。

ステップ1．事業連鎖の再構築

ステップ2．競争環境の再認識

ステップ3．ビジネスモデルの確立

ステップ4．新しいルールの確立

一方、山田は、既存のリーダー企業に対するチャレンジャーの「リーダーが追従できない差別化」について、ビジネスモデル間競争では特有の要素があるか研究を行っている<sup>19</sup>。本研究の中で、情報へのアクセスのしやすさ、事業内容の理解のしやすさ、競合企業の把握のしやすさの観点から「国内企業」「B to C ビジネス」「サービス業」に対象を絞り、既存企業が存在する業界に新規企業が参入した事例を抽出した。特に「スターマイカ」「ガリバー」「セブン銀行」を取り上げた上で当該ビジネスモデルについて研究を行っている。結果、「ビジネスモデル間競争」におけるリーダー企業の戦略の特徴として、以下の3点を指摘している。

① 競合企業のバリューチェーンの中に入り込む

② 競合企業との Win-Win の関係を構築

③ 「痩せ我慢」の必要性

上記①は、ビジネスモデル間競争では保有する経営資源が競合企業間で異なるケースが多く、既存企業のバリューチェーンに入り込むことが可能であり、正面からリーダー企業と衝突しないことが重要であるとしている。

上記②では、新規参入企業が既存企業にとってのメリットを提供することで Win-Win の関係を構築することが重要だと論じている。

最後に③では、「新しいビジネスモデルを構築した企業にとって、イメージしやすい伝統的なビジネスモデルへの誘惑は多いものの、伝統的なモデルに手を出すと、苦労して構築しようとしているビジネスモデルの土台が骨抜きになり、通常の同質的競争に陥り、リーダー企業の経営資源の大きさに負けることになる。そのため、自らのビジネスモデルを貫くことが重要である」としている。

しかし、山田は、本研究において、研究対象とした事例が少なく網羅性に欠けていることが課題だと論文の中で述べている。

---

<sup>19</sup> 山田英夫(2013),「ビジネスモデル間競争の戦略定石」『早稲田大学 WBS 研究センター No.44』

### 第3項 仮説の構築

業界内の既存リーダー企業に対してベンチャー企業が異なるビジネスモデルで競争を挑む場合、ベンチャー企業のビジネスモデルにおいて共通している特徴が存在するのか、共通している特徴が存在する場合、それはどのようなものなのか本研究を通して明らかにしたい。

そこで、前述の Zotto と Amit の先行研究を土台とし、以下を仮説として上記の回答を明らかにしたい。

仮説：

「ビジネスモデル間競争」において「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」という4要素のうち、「Novelty」「Efficiency」の2要素が、業界の既存リーダー企業に挑戦するベンチャー企業の優位性に繋がっている。

実際に既存リーダー企業に対して競争を挑んでいるベンチャー企業を分析対象とし、帰納的アプローチにより、上記の仮説について明らかにしたい。また、補足として「Novelty」「Efficiency」の2要素を同時に内包しているビジネスモデルは企業価値を下げるとしているが、実態がこの主張に該当するのか検証する。

## 第2章 ビジネスモデルの分析方法

### 第1節 分析方法

#### 第1項 ビジネスモデルの分析手順

前述のとおり、本研究の目的は、既存の大企業に対して戦いを挑むベンチャー企業についてビジネスモデルの観点から成功要因を明らかにすることである。

そこで、以下のような手順に基づいて、ビジネスモデルの分析を行いたい。

##### 【手順1】

分析対象が特定の業種やビジネス形態に偏りがないよう適切なフレームワークを選び、フレームワークに則り、ビジネスモデルを類型化

##### 【手順2】

上記「手順1」で設定したビジネスモデルの分類に則り、分類毎に2～3社、ビジネスモデル間競争を展開しているベンチャー企業を選択

##### 【手順3】

上記「手順2」で設定したベンチャー企業が参入する業界における既存のリーダー企業を選択

##### 【手順4】

選択したベンチャー企業のビジネスモデルと既存のリーダー企業のビジネスモデルを比較分析し、仮説検証を実施

## 第2項 ビジネスモデルの分類

分析対象のビジネスモデルを選択するにあたり、特定の業界やビジネスの形態への偏りを排除し、分析対象とするビジネスモデルの網羅性を確保するという観点から、ビジネスモデルの分類フレームワークを用いる。本論文では、ビジネスモデルの網羅性と理解しやすさを考慮し、前述の Rappa が提唱するビジネスモデル分類に基づいて、ビジネスモデルを抽出する。

## 第3項 ビジネスモデルの分析の視点

前述のとおり、「ビジネスモデル」の言葉の定義はまだ明確に定まっていない。それと同様に、ビジネスモデルを分析する際の視点についても数多くの議論が存在する。本論文で参照した書籍や研究論文では、以下のような分析の視点を提示している。

図表 2-1 内田、根来、今枝<sup>20</sup>、Alexander Osterwalder, Yves Pigneur の分析視点

#	提唱者	分析の視点	説明
1	内田	「顧客に提供する価値」	ビジネスモデルが顧客に提供する価値
2		「儲けの仕組み」	収益の獲得方法
3		「競争優位性の持続」	競争優位の持続方法
4	根来	「価値」	自分のやろうとしている事業はインパクトのある魅力を提供できるのか
5		「隔離」	ライバルとは違う仕組みによって持続的に優位に立てるのか
6	Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 今枝	「顧客セグメント」	ターゲットとする特定の顧客グループ
7		「顧客との関係」	顧客に対してどのような関係を結ぶか
8		「チャネル」	どのように顧客に価値を届けるか
9		「価値提案」	提供する製品やサービス、顧客価値
10		「主要活動」	企業がメインで行う活動
11		「価格/収入構造」	生み出す売上の流れ
12		「費用構造」	事業を運営するためのコスト構造
13		「経営資源」	事業に必要な資産
14		「提携先」	サプライヤーと事業パートナー
15	今枝	「リスク」	リスクの減少がビジネスモデルの優位性になる可能性から別出し
16		「対競合優位性」	ビジネスが競合に対して優位な理由
17		「適用される状況」	ビジネスモデルが強さを発揮する場面
18		「適用上の注意」	ビジネスモデル構築上の注意事項
19		「適用例」	ビジネスモデルを用いる企業

(出所) 内田(2009)、根来(2014)、A. Osterwalder (2010)、今枝(2014)もとに筆者が作成

<sup>20</sup> 今枝昌宏(2014), 『ビジネスモデルの教科書』, 東洋経済新報社



上記の分析の視点は、言葉は異なるものの実質的に同じ内容を指していると考えられるものが見受けられるため、重複を排除するため、以下のように整理する。

図表 2-2 ビジネスモデル分析視点の重複整理

ビジネスモデル 分析の視点	内田	根来	Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 今枝	今枝
顧客提供価値、 価値提案、価値	○	○	○	—
競争優位性の持続、 隔離、対競合優位性	○	○	—	○
儲けの仕組み、収入構 造、費用構造	○	—	○	—
顧客セグメント	—	—	○	—
顧客との関係	—	—	○	—
チャネル	—	—	○	—
主要活動	—	—	○	—
経営資源	—	—	○	—
提携先	—	—	○	—
リスク	—	—	—	○
適用される状況	—	—	—	○
適用上の注意	—	—	—	○
適用例	—	—	—	○

(出所) 筆者が作成

以上より、ビジネスモデルの分析する際の視点として、「顧客提供価値」「競合他社との優位性」「儲けの仕組み」の3つの視点が重視されている傾向があるため、本論文でビジネスモデルを分析するにあたり、上記の3つの視点から分析を行う。

## 第2節 分析対象の選択

### 第1項 ベンチャー企業、リーダー企業の選択

前述のとおり、Rappa が提唱するビジネスモデル分類に基づいて、本論文で分析の対象とするベンチャー企業、及び既存リーダー企業を選択する。

なお、分析対象の選択にあたり、偏りの排除を意識しながらビジネスモデル分類毎に、約3社程度抽出した。

図表 2-3 分析の対象とするビジネスモデル

ビジネスモデル 分類	分析対象とするビジネスモデル			
	#	サービス名	サービス概要	比較対象企業
仲介型モデル	1	Lancers	企業が依頼するタスクと登録者のマッチング(クラウドソーシング)	リクルートスタッフィング (人材派遣業)
	2	Airbnb	宿泊場所を探す旅行者と個人家庭とのマッチング	JTB (旅行代理店業)
	3	VisasQ	企業の課題とホワイトカラーのマッチング(スポットコンサルティング)	アクセンチュア (コンサルティング)
広告型モデル	4	YouTube	個人や企業から動画を投稿してもらうサイト	フジテレビ (テレビ放送業)
	5	Alibaba.com	BtoC,BtoB のインターネット通販サイト(広告収入で課金)	TBS ishop (通販業)
	6	Gunosy	興味あるニュースをキュレーションしてユーザーに届けるサービス	読売新聞 (新聞社)
情報媒介型 モデル	7	Uber	個人が位置情報を発信し、近くのタクシーを呼べるサービス	日本交通 (タクシー業界)
	8	Lending Club	個人同士がインターネットを介して金銭を貸借できる金融サービス	アコム (消費者金融業)
	9	retro.jp	ブランド品の委託販売サービス、在庫リスクなし	大黒屋 (質店業)
商人型モデル	10	Amazon.com	書籍や家電から音楽まで多くの商品を扱うインターネット販売	丸善書店 (書店業)
	11	Zulily	赤ちゃん用品のインターネット販売、受注後に発注、在庫なし	Babies "R" Us (赤ちゃん用品通販)
	12	ココネ	アバターを育成するゲームアプリ、アイテムを販売して課金	スクウェア・エニックス社 (ゲーム業界)
製造業型モデル	13	小米科技 (Xiaomi)	中国での安価なスマートフォン販売(製造は iPhone と同じ業者)	Apple Inc. (スマホ端末業界)

	14	Acer	薄型ノートパソコンの製造・販売(元来他メーカーに OEM 供給)	Hewlett-Packard Company (PC 業界)
	15	サイバーダイナ	介護用のロボットスーツの製造・販売	ファナック (ロボット製造業)
加盟店型モデル	16	楽天アフィリエイト	会員のホームページに楽天のリンクを貼ることでビューアーを誘導	ポスティングチラシ (広告業)
	17	Google Adsense	会員のホームページやブログ上に企業の広告を配信するサービス	まぐまぐ！ (インターネット)
コミュニティ型モデル	18	LinkedIn	ビジネスパーソン向け SNS、企業の求人広告を中心に課金	転職フェア (人材紹介業)
	19	SENSEI NOTE	小中高の先生向け SNS、先生の利用料無料、広告課金	先生方の勉強会・交流会
	20	Grubwithus	レストランに食事に行く友人を見つけるための SNS、広告で課金	食事会、交流会
会費型モデル	21	Cookpad	料理のレシピ投稿、閲覧サービス、プレミアム会員で月額課金	料理のレシピ本 (書籍)
	22	Prezi	クラウドのプレゼンソフト利用サービス、月額課金	MS PowerPoint (PKG ソフトウェア)
	23	BIZ REACH	ハイクラスな求人広告サイト、求職者、求人企業の双方から課金	リクナビ Next (人材紹介業)
ユーティリティ型モデル	24	Amazon cloud drive	クラウド上のディスクドライブを従量課金で利用できるサービス	NEC (サーバー業界)
	25	ジョブセンス	アルバイト求人と求職者のマッチングサービス、件数に応じて課金	FromA (求人誌)
	26	Gengo	手紙やウェブサイト等を翻訳するサービス、文字数に応じて課金	翻訳センター (翻訳サービス)

(出所) 筆者が作成

## 第2項 選択の結果

ビジネスモデルを選択した結果、ビジネスモデル分類に基づいた計 26 のビジネスを分析の対象とする。なお、コミュニティ型モデル等、一部において既存リーダー企業が明確でない分析対象が含まれている。

## 第3章 事例研究

### 第1節 事例研究

#### 第1項 事例研究【仲介型モデル】

「仲介型モデル」は、前述のとおり、買い手と売り手を結びつけ取引を促進、成立した取引に対して料金や手数料を課すビジネスモデルである。

事例研究の対象として、「Lancers」と「リクルートスタッフィング」、「Airbnb」と「JTB」、「VisasQ」と「アクセンチュア」を取り上げた。

事例研究：

#### A) 「Lancers」vs「リクルートスタッフィング」

「Lancers」は、「時間と場所にとらわれない新しい働き方をつくる」をミッションとし、企業が依頼したいタスクとユーザーとのマッチングを実現する、国内最大級のクラウドソーシングサービスである。

「Lancers」のホームページ：<http://www.lancers.jp/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Lancers」	「リクルートスタッフィング」
顧客提供価値	✓ 仕事の依頼先をクラウドに拡大し、且つ営業コストを省略することによる更なるコスト低減 ✓ 気軽に小規模なタスクの依頼が可能(選択肢の増加)	✓ 企業で必要な人材スペックの把握・理解 ✓ 派遣社員の企業への派遣によるコストの低減
競合他社との優位性	✓ 受注側、発注側ともにインターネットを経由させることによる手数料コストの低減 ✓ ネットワーク外部性の活用	✓ 登録派遣社員の増加とそれに伴う企業側の人材選択多様化によるネットワーク外部性の活用
儲けの仕組み	✓ 依頼した仕事の成果、労働時間等に対してフィーを徴収(コンペ方式/プロジェクト方式)	✓ 派遣社員の労働時間に対してフィーを徴収

#### B) 「Airbnb」vs「JTB」

「Airbnb」は、旅行先にあるユーザーの個人宅やお城等、様々なバリエーションの宿泊先を借りられるサービスである。2008年8月に創業したが、既に世界190カ国、34,000以上の都市でサービスを提供している。

「Airbnb」のホームページ：<https://www.airbnb.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Airbnb」	「JTB」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 宿泊先の選択肢を一般個人宅に広げることにより宿泊コストを低減</li> <li>✓ 家主との交流による新しい旅行体験の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 宿泊先ホテルや旅館、航空券、等の予約代行等による旅行者の手間の削減</li> <li>✓ ツアーの実施等による旅行者への安心感の提供</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 宿のホスト側、旅行者側ともにインターネットを活用することでネットワーク外部性の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 代理店の店頭での豊富な旅行情報の提供、法人またはホテル・航空会社等は営業担当者を活用</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 旅行者とホストとのマッチングに対し課金、旅行者は予約時点で支払い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 旅行者に対する宿泊先、航空券、ツアープラン等の販売手数料、宿泊先、航空会社等からの販売手数料の徴収</li> </ul>

### C) 「VisasQ」 vs 「アクセンチュア」

「VisasQ」は、業界情報やハウツーアドバイス等、スポットで知識を求める企業や個人に対して、ユーザーが自分の経験を活かして情報やノウハウ等を提供することができるプラットフォームを提供している。2014年3月にはベンチャーキャピタルから出資を受ける等、急激に成長している。

「VisasQ」のホームページ：<https://service.visasq.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「VisasQ」	「アクセンチュア」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 仕事の依頼対象を大企業ホワイトカラー層に拡大することで、不明点の相談コスト削減</li> <li>✓ 不明点が発生時の解決に関する選択肢の増加</li> <li>✓ ビジネスパーソン、元ビジネスパーソンの知識の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自社従業員のコンサルタントを企業に派遣、経営や事業の課題解決</li> <li>✓ 優秀なコンサルタントの採用・育成</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 仕事の依頼側、アドバイザー側がインターネットの活用することでネットワーク外部性を活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ パートナーの大企業への人脈</li> <li>✓ プロジェクトの実績</li> <li>✓ ブランド力</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 依頼側とアドバイザー側のマッチングに対して課金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コンサルタントの労働時間、または仕事の成果に対し課金（委託契約/請負契約）</li> </ul>

分析結果：

買い手と売り手を結びつける「仲介型モデル」において、「Lancers」「Airbnb」

「VisasQ」というサービスを対象に分析を実施した。結果、「仲介型モデル」に分類されるベンチャー企業は、同業の既存リーダー企業に挑むにあたり、以下のような共通の要素をビジネスモデルに内包していることを確認した。

1. インターネットを積極的に活用することにより、既存リーダー企業と比べて、取引コストを大きく軽減させている。
2. マッチングの対象を従来と比較して大きく拡大することにより、既存リーダー企業が取り込めなかった相手を取り込むことに成功している。その結果、顧客に対して、新しい旅行体験や小規模タスクの依頼、課題解決の選択肢の増加といった新たな付加価値を提供している。

「仲介型モデル」において、「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」という 4 要素のうち、最も想定しやすい要素は、中間コスト削減、店舗コストの削減といった「Efficiency」であるが、それだけで既存リーダー企業に挑戦している企業は含まれていない。従来繋がるのが困難だった相手と繋がることでマッチング対象を拡大させて新たな価値の提供、「Novelty」の要素が、既存リーダー企業に対する優位性に繋がっているといえる。また、ネットワーク外部性を積極的に活用することで、「Lock-In」の要素をビジネスモデルに取り込んでいることも確認した。

## 第2項 事例研究【広告型モデル】

「広告型モデル」は、前述のとおり、伝統的な放送メディアモデルの拡張版に位置づけられるビジネスモデルである。

事例研究の対象として、「YouTube」と「フジテレビ」、「Alibaba.com」と「TBS ishop」、「Gunosy」と「読売新聞社」を取り上げた。

事例研究：

### A) 「YouTube」vs「フジテレビ」

「YouTube」は、Google が運営する 動画共有サイトであり、ユーザーは自ら撮影・編集した動画データをアップロードし、ユーザーと共有することができる。ユーザーは動画に対して自由にコメントの書き込みが可能。2005 年 12 月から公式にサービスが開始され、2013 年には月間の利用者数が 10 億人を超えたと発表している。

「YouTube」のホームページ：<https://www.youtube.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「YouTube」	「フジテレビ」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ユーザーは動画を配信、共感や広告収入を得ることが可能</li> <li>✓ 視聴者は無数の選択肢の中から見たい動画を無料で視聴</li> <li>✓ 広告主はユーザー属性に基づいて広告配信(投資対効果が明確)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 視聴者は放送局が企画・制作した番組を無料で視聴(選択肢はチャンネル数のみ)</li> <li>✓ 広告主は大量のマスへのアプローチが可能(投資対効果は測定が困難)</li> </ul>

競合他社との優位性	✓ 視聴者を惹きつける動画の量、品質が差別化の要素、ネットワーク外部性を活用	✓ 視聴者を惹きつける番組制作能力が差別化の要素
儲けの仕組み	✓ ユーザーの 1 クリックあたりの広告料金を広告主に請求(ユーザー属性に基づいた広告を配信)	✓ 原則、電通、博報堂等の広告代理店が 1 番組毎にスポンサーを募り広告枠を販売

#### B) 「Alibaba.com」 vs 「TBS ishop」

「Alibaba.com」は、企業間電子商取引（B2B）のオンライン・マーケットであり、製品を持ったサプライヤーと、製品を仕入れたいバイヤーのマッチングサイトを運営している。基本サービスを無料で利用することが特徴である。2014 年現在、240 カ国に 5340 万以上の会員を有している。

「Alibaba.com」のホームページ：<http://www.alibaba.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Alibaba.com」	「TBS ishop」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 販売者と消費者のマッチングプラットフォームを提供</li> <li>✓ 中小企業・小売店に対し幅広い消費者への販売機会を提供</li> <li>✓ 消費者は豊富な品揃えの中から商品を選択可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ テレビやラジオでの通信販売を提供</li> <li>✓ 通販自体を番組として提供</li> <li>✓ 広告主は、大規模なマスへのアプローチが可能</li> </ul>
競合他社との優位性	✓ 商材のサイト掲載は無料のため、豊富な商材が多数のユーザーを惹きつけている	✓ 魅力的に商材を取り扱うことで視聴者を集客
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 幅広い商材で大量のユーザーを集め、広告収入を獲得(検索キーワードに課金、投資対効果高い)</li> <li>✓ 一部ユーザーを有料会員とすることで会員費も収益化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 通常の番組と同様、スポンサーを募り、広告枠を販売</li> <li>✓ テレビ以外の媒体(インターネット等)を通した商材販売でも収益を獲得</li> </ul>

#### C) 「Gunosy」 vs 「読売新聞社」

「Gunosy」は、「情報を世界中の人に最適に届ける」という理念のもと、インターネット上に存在する様々な情報を独自のアルゴリズムで収集し、評価を行った上で、ユーザーに配信する情報キュレーションサービスである。スマートフォンアプリでサービスを提供しており、2014 年 9 月現在、累計ダウンロード数 500 万を突破している。

「Gunosy」のホームページ：<http://gunosy.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Gunosy」	「読売新聞社」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多岐に渡る豊富な情報の中から独自のアルゴリズムでユーザーが興味のあるニュースのみを抽出して配信</li> <li>✓ 広告主はユーザー属性に基づいて広告を配信 (投資対効果は高い)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新聞社の新聞記者が取材した記事を掲載</li> <li>✓ 高い情報の信頼性</li> <li>✓ 広告主は大量のマスへのアプローチが可能 (投資対効果は測定が困難)</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多岐に渡る豊富な情報の中から独自のアルゴリズムでユーザーが興味のあるニュースのみを抽出して配信</li> <li>✓ 広告主はユーザー属性に基づいて広告を配信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 質の高い情報</li> <li>✓ 読者数</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gunosy が保有する興味・感心クラスターデータを活用、ターゲットユーザーに広告をダイレクトにアプローチ(広告収入)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 広告代理店を通して新聞紙面上の広告枠毎に広告枠を販売(広告収入)</li> <li>✓ 読者からの新聞代金</li> </ul>

分析結果：

伝統的な放送メディアモデルの拡張版に位置づけられる「広告型モデル」において「YouTube」「Alibaba.com」「Gunosy」というサービスを対象に分析を実施した。結果、「広告型モデル」に分類されるベンチャー企業は、同業の既存リーダー企業に挑むにあたり、以下のような共通の要素をビジネスモデルに内包していることを確認した。

1. 従来メディアでは入手が困難なボリュームのコンテンツや商材、情報を集め、ユーザーに無料提供することでユーザーが楽しめる環境を提供している
2. 従来メディアより魅力的な環境を提供することにより、大量のユーザーを獲得している
3. ユーザーの興味・関心といったユーザー属性情報を活用することで、集まったユーザーに適した広告を配信、広告効果を高めて広告主に対する価値を創造している

「広告型モデル」において、「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」という4要素のうち、豊富なコンテンツ・商材等を提供するユーザーサイドにおいても広告を提供するメディアサイドにおいても従来にない価値を創出している、「Novelty」の要素が従来メディアに対して優位に機能していることが確認できる。

広告主に対して成果報酬型で料金を請求する、オークション形式で広告料を決定する、ユーザー属性に合う広告を配信するといった形で、広告の費用対効果を効率化し



ており、「Efficiency」を内包しているといえる。

また、コンテンツや商材を提供するユーザーサイドが充実すると、それらを整理・抽出して配信するメディアサイドでは広告価値が増加する、といった形で、両者の間で非常に強いシナジー(「Complementarities」)が認められる。

「Lock-In」の要素の有無は、コンテンツの提供の仕方により決定されるため、このビジネスモデル分類に共通している要素ではないと考えられる。

### 第3項 事例研究【情報媒介型モデル】

「情報媒介型モデル」は、前述のとおり、既存の市場を理解して売り手・買い手を手助けする情報媒介者として機能するビジネスモデルである。

事例研究の対象として、「Uber」と「日本交通」、「Lending Club」と「Citi Group」、「retro.jp」と「大黒屋」を取り上げた。

事例研究：

#### A) 「Uber」 vs 「日本交通」

「Uber」は、世界の各都市で展開されている米国から始まった配車サービスである。スマートフォンのアプリからユーザーが居る場所にハイヤーを呼ぶことが可能となる。Uberは、2009年3月にサンフランシスコでサービスが開始されたが、2014年時点で50カ国250都市以上に事業を展開しており、時価総額も400億円を超えていると言われている。

「Uber」のホームページ：<https://www.uber.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Uber」	「日本交通」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ ユーザーは位置情報から最寄りのタクシーを検索、迎車を依頼することで手軽にタクシーの利用が可能</li><li>✓ タクシーは乗客の搭乗率の向上、収益の向上が可能</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ タクシー会社に電話することで迎車が可能</li><li>✓ アプリでユーザーの位置情報から最寄りのタクシーに迎車を依頼することが可能(日本交通のタクシーのみ対応)</li></ul>
競合他社との優位性	✓ 対応タクシーの増加がユーザーの利便性が向上・ユーザーの増加に繋がるというネットワーク外部性が効く	✓ タクシー台数増加による範囲の経済性
儲けの仕組み	✓ タクシー会社からソフトウェアとサービス利用料を徴収	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 距離に応じた乗車料を徴収</li><li>✓ 一部広告収入あり</li></ul>

#### B) 「Lending Club」 vs 「Citi Group」

「Lending Club」は、オンライン上で個人間のお金の貸し借りを取り扱う消費者金融サイトで、お金の貸し手には高いリターンを、借り手には低い利息払いを提供するサービスである。2007年に創業以来、急速に成長を続けている。

「LendingClub」のホームページ：<https://www.lendingclub.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Lending Club」	「Citi Group」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 高金利で資金運用したい個人と借りたい個人の仲介</li> <li>✓ 貸し手にミドルリスクミドルリターンの金利を提供</li> <li>✓ 借り手にクレジットカードより低金利を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 素早い審査で借り手に対して迅速に資金を提供</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 独自の審査基準で全米上位 10% の優良顧客を対象を絞込み</li> <li>✓ 審査に通った後もリスクの高さに応じて与信管理を継続実施</li> <li>✓ 高い運用利回りが借り手の増加・資金の増加に繋がり、それが融資可能額の増加に繋がるというネットワーク外部性を活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 借入れが可能な ATM の設置やスピード審査等、借り手のニーズへの対応</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 貸し手に年利 9.5%、借り手に年利 14~15%の金利を設定</li> <li>✓ 借り手からは 1-4%、貸し手からは仲介手数料として 1%を徴収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自己資金(もしくは顧客から預かった預金)から高金利で融資</li> </ul>

### C) 「retro.jp」 vs 「大黒屋」

「retro.jp」は、ブランド品を売りたい人と買いたい人をマッチングするサービスである。委託販売の形態をとっているため、買取した商品が売れ残ってしまうリスクを回避することが可能となり、ブランド買取よりもずっと高い金額で販売することが可能となっている。2014 年 2 月のサービス開始以来、ベンチャーキャピタルから 2 度の資金調達に成功するなど、急成長しているサービスである。

「retro.jp」のホームページ：<https://retro.jp/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「retro.jp」	「大黒屋」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 委託販売のため在庫が無く、高い金額での買取が可能</li> <li>✓ 送料、査定料を無料で提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中古ブランド品、チケット等のその場での買取</li> <li>✓ 迅速な現金の還元</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 委託販売によるブランド品の収集力(高額返金の実現)</li> <li>✓ 売り手の増加が店舗の品揃えと販売力向上に繋がり、それが更なる売り手の増加に繋がるネットワーク外部性を活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 買取ブランド品の査定に係る信用力</li> <li>✓ 店舗の多さ、買い取った中古品の販売力</li> </ul>

儲けの 仕組み	✓ ブランド品の売価から手数料を 徴収	✓ 買取価格と販売価格の差分を 徴収
------------	------------------------	-----------------------

分析結果：

既存の市場を理解して売り手・買い手を手助けする情報媒介者として機能する「情報媒介型モデル」において「Uber」「Lending Club」「retro.jp」というサービスを対象に分析を実施した。結果、「情報媒介型モデル」に分類されるベンチャー企業は、同業の既存リーダー企業に挑むにあたり、以下のような共通の要素をビジネスモデルに内包していることを確認した。

1. このビジネスモデルでは、乗客のタクシー待ち時間の短縮とタクシーの乗車率の向上、貸し手にとって高金利での運用と借り手にとって低金利での借入、売り手にとっての高い買取価格の実現と買い手にとっての在庫リスクからの開放、といったように、媒介する双方に対してメリットを提供している。
2. インターネットの空間を縮める力や、中間コスト削減効果、スマートフォンの位置情報・決済機能を活用し、従来実現が困難だった対象同士を効果的に結びつけることで、新しい価値を創出している。
3. インターネットの活用により、ネットワーク外部性を効かせることで、ユーザーの囲い込みに成功している。

「情報媒介型モデル」において、「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」という4要素のうち、媒介対象となる双方に対して新たな付加価値を創出しており、「Novelty」の要素が従来ビジネスに対して優位に機能していることが確認できる。また、双方の情報を媒介する際にインターネットを活用することから当然「Efficiency」の要素も確認できる。

また、「情報媒介型ビジネスモデル」は、スケール化に際して、ネットワーク外部性を活用することにより媒介する双方を循環的に拡大させる確認できる。つまり、顧客の「Lock-In」を強く意識したビジネスモデルであるといえる。

#### 第4項 事例研究【商人型モデル】

「商人型モデル」は、前述のとおり、商品やサービスの卸売業者、小売業者として機能するビジネスモデルである。

事例研究の対象として、「Amazon.com」と「丸善書店」、「Zulily」と「Babies “R” Us」、「ココネ」と「スクウェア・エニックス」を取り上げた。

事例研究：

##### A) 「Amazon.com」 vs 「丸善書店」

「Amazon.com」は、米国ワシントン州シアトルに本拠を構える通販サイトである。1994年7月に創業しており、インターネット上の商取引の分野で初めて成功した企業といえる。2014年時点で13カ国に事業を展開しており世界最大の通販サイトである。

「Amazon.com」のホームページ：<http://www.amazon.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Amazon.com」(通信販売)	「丸善書店」(書籍販売)
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中間コストの削減により安価での商材の提供</li> <li>✓ リコメンド機能等による商材の検索性や購入のしやすさの提供</li> <li>✓ ロングテールへのアプローチによるニッチ商材ニーズへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 書店での本の品揃え</li> <li>✓ 手に取ることができる洋書の取り扱い</li> <li>✓ インターネットと書店で共通に使用できるポイントカード</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 商材の豊富な品揃え</li> <li>✓ 購買時の価格競争力</li> <li>✓ 即日配達を可能にするロジスティックス</li> <li>✓ 検索エンジンやリコメンド機能等の独自アルゴリズム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 洋書を含めた本の品揃え</li> <li>✓ インターネットと書店で共通に使用できるポイント</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 商材の販売収入</li> <li>✓ マーケットプレイス手数料徴収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 本の販売収入</li> <li>✓ 洋書の輸入販売</li> </ul>

## B) 「Zulily」 vs 「Babies “R” Us」

「Zulily」は、毎日異なる商品が登場して入れ替わっていくフラッシュセールを提供するサービスであり、2009年からサービスを開始している。Zulilyは、小さな子供を持つ母親をターゲットとし、毎日「3日間限定セール」を開催している。在庫を保有しないビジネスモデルにより、創業から4年でNASDAQに株式を上場する等、米国で急成長している。

「Zulily」のホームページ：<http://www.zulily.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Zulily」	「Babies “R” Us」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ スタイリッシュな乳幼児の衣服やマタニティの衣料等を提供</li> <li>✓ 毎日異なる店舗の商品を限定販売するためセールの時のような買い物の楽しさを提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 大量仕入れによりベビー用品を安価で提供</li> <li>✓ ニッチ商品ニーズへの対応</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ セールが終了して注文件数が確定するまで仕入れをしないため在庫リスクがない</li> <li>✓ スタイリッシュな衣料の品揃え</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 大規模店舗による商材の豊富な品揃え</li> <li>✓ 購買時の価格競争力</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 衣料品の販売収入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 商材の販売収入</li> </ul>

### C) 「ココネ」 vs 「スクウェア・エニックス」

「ココネ」は、「ポケットコロニー」を代表とするソーシャルゲームを提供しており、国内最大級のオンラインゲームポータル『ハンゲーム』の運営会社 NHN Japan 出身のスタッフが多数活躍するベンチャー企業である。いち早くスマートフォンに対応し「アバター」を日本に普及させる等、急成長している。

「ココネ」のホームページ：<http://www.cocone.co.jp/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「ココネ」	「スクウェア・エニックス」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 低料金で遊べるスマホアプリの提供</li> <li>✓ ユーザーがアバターを育成することで継続的な利用が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 映像技術等を駆使した高品質なゲームソフトの提供</li> <li>✓ ヒット商品を輩出するブランドによる安心感</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アバター市場における先駆性と高い技術力</li> <li>✓ ポケットコロニー等ヒット商品の根強い人気</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ヒット商品開発力</li> <li>✓ ヒット商品のブランド</li> <li>✓ ブランド拡張によるヒット商品に関連するゲームの開発</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アバターアイテムの購入によるゲーム内課金収益</li> <li>✓ ゲーム内の広告収入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ゲームの販売収入</li> </ul>

分析結果：

商品やサービスの卸売業者、小売業者として機能する「商人型モデル」において「Amazon.com」「Zulily」「ココネ」というサービスを対象に分析を実施した。結果、「商人型モデル」に分類されるベンチャー企業は、同業の既存リーダー企業に挑むにあたり、以下のような共通の要素をビジネスモデルに内包していることを確認した。

1. インターネットを媒介して商材を販売するビジネスモデルのため、中間コスト、店舗コストの削減効果を活用していることが確認できる。
2. 従来ではリーチできなかったユーザーに対して商材を販売する、買い物の楽しさを提供する、継続的に楽しめる環境を提供する等、中間コストの削減以外の付加価値をユーザーに対して提供している。
3. Amazon.com ではロングテールのユーザーを対象にした商品をマーケットプレイス(外部業者へのサイトの貸与)で提供する、Zulily では注文数が確定してから発注する等、在庫リスクを取らない運営を意識していることが確認できる。

「商人型モデル」において、「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」という 4 要素のうち、ビジネスモデルの特性上、中間コスト、店舗コストの削減等、「Efficiency」の要素をビジネスモデルに取り入れることにより、既存リーダー企業に対抗していることが確認できる。

また、ロングテールのユーザーニーズへの商材の提供、買い物の楽しさの提供、継

続的な楽しみの提供等、ユーザーに対して、従来のビジネスモデルにはない付加価値を提供することで「Novelty」の要素を内包していることも確認できた。

買い物履歴から作成するリコメンズの提供、毎日異なる商品を数量限定で提供、日々成長するアバターの育成を提供といった形で、「Lock-In」を強く意識していることも確認できる。

## 第5項 事例研究【製造業者型モデル】

「製造業者型モデル」は、前述のとおり、製造業者、または製造業者のダイレクト直販のビジネスモデルである。

事例研究の対象として、「小米科技(Xiaomi)」と「Apple Inc.」、「Acer」と「Hewlett-Packard Company」、「サイバーダイン」と「ファナック」を取り上げた。

事例研究：

### A) 「小米科技(Xiaomi)」vs「Apple Inc.」

「小米科技(Xiaomi)」は、元キングソフト CEO 雷軍が 2010 年に創業、2011 年に Android ベースのスマートフォンを発売、2012 年には第 2 弾の機種を発売した。年間で 1 機種のみ発売し、大量生産することでハイエンドながら価格を抑えることに成功、その評判が若者の間にネットや口コミで広がり、中国市場のみでの販売ながら世界的な大手メーカーとなった。2014 年現在、中国内で Apple を上回るシェアを獲得する等、急成長を続けている。

「小米科技(Xiaomi)」のホームページ：<http://www.mi.com/index.php?f=xiaomi>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「小米科技」(Xiaomi)	「Apple Inc.」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 従来品に劣らない性能で価格が安いスマートフォンの提供</li> <li>✓ 若者中心に浸透したブランド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アプリや音楽配信と連携するプラットフォームの提供</li> <li>✓ 世界ブランドの安心感の提供</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 世界中から安価で高品質な部品を集めてスマートフォンを製作、若者が購入しやすい価格で提供</li> <li>✓ インターネットのみの限定販売、派手な新商品発表の演出によるブランドの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アプリや音楽等を載せられる独自プラットフォーム(OS)</li> <li>✓ 世界に浸透するブランド力</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 世界中から安価で高品質な部品を集めるため、性能で劣らない製品を安価に販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アプリ販売や音楽配信に伴う手数料収入</li> <li>✓ iPhone 等の販売収入</li> </ul>

## B) 「Acer」 vs 「Hewlett-Packard Company」

「Acer」は、台湾に本社を持つパソコン及び関連機器メーカーである。創業は、1976年であり比較的古参だが、1987年に独自ブランドを立ち上げ、2001年にはパソコン部門において製造部門を切り離しマーケティングにフォーカスするという大きな方向転換を実施した。以来、急成長し、2009年には、世界シェア2位の地位を確立した。

「Acer」のホームページ：<http://fr.acer.ch/ac/fr/CH/content/home>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Acer」(通信販売)	「Hewlett-Packard Company」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 個人、法人に PC、タブレット、スマートフォン等を安価で提供</li> <li>✓ マルチブランドの製品展開によるユーザー満足度の向上</li> <li>✓ スタイリッシュなデザイン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 個人、法人に PC、タブレット等を安価で提供</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コンポーネントの生産と現地での組み立てによる環境変化への柔軟な対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ シェアードサービス化の徹底</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 製品の販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 製品の販売</li> </ul>

## C) 「サイバーダイン」 vs 「ファナック」

「サイバーダイン」は、2004年に筑波大学教授の山海嘉之によって設立された。主たる製品である HAL は、装着することによって身体機能を拡張・増幅・補助することができる世界初のサイボーグ型ロボットであり、レンタル方式及びリース方式で販売されている。2014年に東京証券取引所マザーズに上場する等急成長している。

「サイバーダイン」のホームページ：<http://www.cyberdyne.jp/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「サイバーダイン」	「ファナック」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 福祉施設や工場での労働作業や災害現場でのレスキュー活動等、人の動きをサポートすることによる作業支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 製造工程の自動化による製造コストの削減</li> <li>✓ 複雑な工程での品質の統一化</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ サイボーグ型ロボットを製造できる世界最先端の技術力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 複雑な製造工程にも導入可能な高い技術力</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ロボットの機械やシステムの製造、販売、保守管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 工業ロボットの製造、販売、保守管理</li> </ul>

分析結果：

製造業者、または製造業者のダイレクト直販の「製造業者型モデル」において「小米科技」「Acer」「サイバーダイン」のビジネスモデルを対象に分析を実施した。結果、「製造業者型モデル」に分類されるベンチャー企業は、同業の既存リーダー企業に挑



むにあたり以下のような共通の要素をビジネスモデルに内包していることを確認した。

1. 高い技術開発力により従来にない新しいものを製造することで新たな価値を提供するビジネスモデルと、製品には大きな特徴はないが、従来にない方法で製造することにより新たな価値を提供するビジネスモデルが存在する。
2. 従来にない新しいものを製造する場合、人型ロボットではなく、人をサポートするロボットを制作するというように、パラダイムシフトを起こすことにより新たな製品・価値を提供しているケースが見受けられる。
3. 従来にない方法で製造する場合、グローバルなネットワークを構築し、生産量や価格の変化に柔軟に対応できるサプライチェーンを構築しているケースが散見される。また、新たなサプライチェーンの構築を、安価な製品、マルチブランドの展開といった消費者への価値に結びつけている。

「製造業型モデル」において、「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」という4要素のうち、製品に「Novelty」が認められるケースと、製造する方法に「Novelty」が認められるケースが存在する。後者においても、最終消費者に対して「Novelty」を創出している。製造方法に「Novelty」を取り入れるケースではグローバルなサプライチェーンの構築により、世界中の最も安価な部品を取り入れるといった「Efficiency」の要素を取り込むビジネスモデルを構築している。

## 第6項 事例研究【加盟店型モデル】

「仲介型モデル」は、前述のとおり、買い手と売り手を結びつけ取引を促進、成立した取引に対して料金や手数料を課すビジネスモデルである。

事例研究の対象として、「Lancers」と「リクルートスタッフィング」、「Airbnb」と「JTB」、「VisasQ」と「アクセントゥア」を取り上げた。

事例研究：

### A) 「楽天アフィリエイト」vs「ポスティングチラシ」

「楽天アフィリエイト」は、楽天市場を運営する楽天株式会社が展開するサービスである。ユーザーが楽天市場の商品を自分のブログやホームページで紹介し、その紹介を通じて商品が購入された場合等に「楽天スーパーポイント」が提供される。

「楽天アフィリエイト」のホームページ：<http://affiliate.rakuten.co.jp/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「楽天アフィリエイト」	「ポスティングチラシ」
顧客提供価値	<div>✓ ユーザーはホームページのプレビュー数が金銭的報酬に繋がる</div> <div>✓ 楽天は楽天スーパーポイントを使って自社サイトに他サイトのユーザーを誘導可能</div>	<div>✓ ポストに投函したチラシを通して広告主が自店舗等に地域の住民を誘導可能</div> <div>✓ 住民は地域の商品・サービスの情報を入手可能</div>



競合他社との優位性	✓ ユーザーは自サイトに掲載するアフィリエイトを楽天グループの豊富な商品・サービスから選択可能	✓ 広告制作・チラシ配布等での価格競争 ✓ 印象的な広告の作成ノウハウ
儲けの仕組み	✓ 自サイトを経由してユーザーが楽天で商品を購入した場合、楽天スーパーポイントが提供(成功報酬型)	✓ チラシを制作、チラシをポスティングした時点で関連会社が収益を獲得

## B) 「Google AdSense」 vs 「まぐまぐ！」

「Google AdSense」は、Google が提供する検索連動型、コンテンツ連動型の広告配信サービスを指す。ユーザーの Web サイトやブログに Google AdSense の広告コードを貼り付けると広告が表示され、その広告がクリックされるとユーザーに報酬が得られる仕組みである。Google AdSense のシステムが自動的にサイトの内容を解析し、そのサイトにあったコンテンツ連動型広告を配信する仕組みである。

「Google AdSense」のホームページ：<http://www.google.com/adsense/start/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Google AdSense」	「まぐまぐ！」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ユーザーは自分のサイトに手軽に高品質の広告を掲載することが可能(広告主との交渉が不要)</li> <li>✓ 広告主はターゲットを明確に絞った上でサイトに広告を出すことが可能</li> <li>✓ 広告主は詳細なレスポンス状況を把握することが可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 読者は自分が読みたい情報を定期的に獲得</li> <li>✓ メールマガジン配信側はユーザーに伝えたい情報を伝えることが可能</li> <li>✓ メールマガジン配信側は広告を盛り込むことで広告収入を獲得可能</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Google が広告を出すことが可能なサイトの多さ</li> <li>✓ 広告効果を測定する分析力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 幅広いバックグラウンドや興味をもつ読者層</li> <li>✓ 読者のボリューム</li> </ul>
儲けの仕組み	✓ ユーザーが広告を掲載する際の手数料収入	✓ 広告収入

分析結果：

加盟パートナーのサイトに金銭的なインセンティブを提供する「加盟店型モデル」において「楽天アフィリエイト」「Google AdSense」を対象に分析を実施した。結果、「加盟店型モデル」に分類されるベンチャー企業は、同業の既存リーダー企業に挑むにあたり以下のような共通の要素をビジネスモデルに内包していることを確認した。

1. 既存リーダー企業のビジネスモデルは、幅広い人に情報を提供し閲覧してもらうことで、広告掲載料を獲得する仕組みである。ベンチャー企業の課金方法も

基本的な考え方は同じだが、成果報酬型によりクリックにより課金する、オークションにより広告掲載スペースの価格を決めるというように、高い広告効果を得られる仕組みを構築している。

2. 高い広告効果を得られる仕組み構築とあわせて、ユーザーが広告効果を把握・分析できるよう、広告効果を明示している。
3. 楽天市場の品揃えや Google が保有するサイト情報といった本業のサービスが保有している強みを活用することにより、競合他社との差別化を実現している。

「加盟店型モデル」において、「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」という 4 要素のうち、ユーザーに対して高い広告効果を得られる仕組みや広告効果が把握・理解できるような仕組みを構築しており、「Novelty」の要素が従来のビジネスに対して優位に機能していることが確認できる。

また、広告効果を高めるため興味があるユーザーを対象を絞って広告を配信しているため、「Efficiency」という要素を組み入れられていることが確認できる。

競合他社との差別化を図るため、楽天市場の品揃えや Google のサイト情報といった本業の強みを活かしたサービスを提供している。これにより、「Complementarities」を実現し、一部顧客に対しては「Lock-In」に繋がっていると考えられる。

## 第7項 事例研究【コミュニティ型モデル】

「コミュニティ型モデル」は、前述のとおり、利用者のロイヤリティに基づき、補助的な製品、サービスの販売、無償の寄付に収入を頼るというビジネスモデルである。

事例研究の対象として、「LinkedIn」と「転職フェア」、「SENSEI NOTE」と「先生方の勉強会・交流会」、「Grubwithus」と「食事会・交流会」を取り上げた。なお、「コミュニティ型モデル」は、昨今のインターネット、スマートフォンの普及により出現してきたサービスであるため、既存リーダー企業が存在しないケースがある。

事例研究：

### A) 「LinkedIn」vs「転職フェア」

「LinkedIn」は、ビジネスに特化した SNS であり、ユーザーはビジネスパートナーや人材の検索や、顧客等とコンタクトを取ることができる。2003 年 5 月に米国シリコンバレーで創業、2014 年時点でユーザー数は全世界で 3 億 1300 万人を超えている。

「LinkedIn」のホームページ：<https://www.linkedin.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「LinkedIn」	「転職フェア」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ビジネス領域に特化した SNS サイトの運営によるビジネス支援</li> <li>✓ 求人広告の掲載</li> <li>✓ 求人企業が個人会員をスカウトすることによる転職の支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 転職希望者の企業探しの支援</li> <li>✓ 求人企業の人材探しの支援</li> </ul>

競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 品質の高い個人会員(ハイスペックなビジネスパーソン)</li> <li>✓ 求人広告を獲得するための強力な法人営業部隊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ フェアへの有名企業の参画</li> <li>✓ 参画企業の多さ</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 知り合いでないユーザーへのメール、求人企業から個人会員へのメールの利用料</li> <li>✓ 企業からの求人広告収入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 企業からの求人広告収入</li> </ul>

#### B) 「SENSEI NOTE」 vs 「先生方の勉強会・交流会」

「SENSEI NOTE」は、全国の小学校・中学校・高校の先生向けの SNS である。登録した先生は、他の先生に対して質問や悩みを発信し、広く意見やアドバイスを貰うことで悩みを解決することができる。2014年3月にサービスを正式にリリースした後、急成長している。

「SENSEI NOTE」のホームページ：<https://senseinote.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「SENSEI NOTE」	「先生方の勉強会・交流会」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 先生が集まるコミュニティを通して先生が持つ悩みを解決することが可能</li> <li>✓ 教材の共有による先生の仕事の負荷軽減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 口コミ等を元に、共通の目的を持つ人たちが集まってコミュニケーションが可能</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 先生の登録数の多さが他の先生のサイト登録を促進させるネットワーク外部性</li> <li>✓ SNS のため先生とケースの共有・相談等を手軽に実施可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ビジネスではないので優位性は無い</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 先生を対象にしたイベントの告知、マーケティングの支援等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ビジネスではないので優位性は無い</li> </ul>

#### C) 「Grubwithus」 vs 「食事会、交流会」

「Grubwithus」は、美味しい店を探しながら一緒に食事をする新しい友人に出会うという SNS である。世界のいくつかの都市でイベントを開催しており、参加することで食事をしながら新たな人々との出会いを見つけることができるサービスである。

「Grubwithus」のホームページ：<https://dosuperb.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Grubwithus」	「食事会、交流会」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 近くのレストランでソーシャルランチが可能(見知らぬ人との出会いの機会を提供)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 口コミなどをもとに、共通の目的を持つ人たちが集まってコミュニケーションが可能</li> </ul>

	✓ ユーザーのリアルライフの充実を提供 ✓ 飲食店は団体での予約の獲得が可能	✓ 飲食店は団体での予約獲得が可能
競合他社との優位性	✓ ユーザーを増やすことでネットワーク外部性を活用可能	✓ ビジネスではないので優位性はない
儲けの仕組み	✓ ランチで利用したレストランからの手数料収入	✓ ビジネスではないので優位性はない

#### 分析結果：

利用者のロイヤリティに基づき、補助的な製品、サービスの販売、無償の寄付に収入を頼る「コミュニティ型モデル」において「LinkedIn」「SENSEI NOTE」「Grubwithus」というサービスを対象に分析を実施した。結果、「コミュニティ型モデル」に分類されるベンチャー企業は、同業の既存リーダー企業に挑むにあたり、以下のような共通の要素をビジネスモデルに内包していることを確認した。

1. 「コミュニティ型モデル」においては、SNS がサービスの中心となっており、ビジネスパートナーや同じ職業に就く相談相手、近隣でランチを考えているユーザー等、従来は見つけることが困難だった相手との距離を縮め、コミュニケーションを図ることで、従来にはない出会いを実現している。
2. 儲けの仕組みは、ビジネスパーソン向けの企業の採用広告や、ユーザーを対象にしたイベントの告知広告、集う場所を提供するレストランへの課金等、ユーザーの特性やユーザーの行動プロセスを鑑みた上で、ユーザー以外の第三者から課金する形態を展開している。
3. インターネットでサービスを提供することにより、ユーザーの多さが別のユーザーの利用を促進するという強いネットワーク外部性を有している。

「コミュニティ型モデル」において、「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」という 4 要素のうち、従来コミュニケーションが困難だった相手とのコミュニケーションを可能にすることによりサービスを展開しているため、「Novelty」の要素は非常に強いと言える。

また、「コミュニティ型モデル」では、コミュニケーションの相手を探す際に誰かに紹介を依頼するといったコミュニケーションコストを低下させる機能があるため、「Efficiency」の要素も強く働くと言える。

ネットワーク外部性が強く機能し、顧客のスウィッチングコストも発生するため、「Lock-In」の要素をビジネスモデルに取り入れている。

儲ける仕組みを構築するにあたり、ユーザーの特性等を考慮した第三者から収益を得ており、ユーザーと課金対象との「Complementarities」を強く意識している。

## 第8項 事例研究【会費型モデル】

「会費型モデル」は、利用者がサービスへの会費を期間毎に支払うというビジネスモデルである。

事例研究の対象として、「Cookpad」と「料理のレシピ本」、「Prezi」と「MS PowerPoint」、「BIZ REACH」と「リクナビ Next」を取り上げた。

事例研究：

### A) 「Cookpad」 vs 「料理のレシピ本」

「Cookpad」は、1998年に誕生した180万以上のレシピが登録されている日本最大の料理レシピサイトである。ユーザーが会員登録を行うことでコミュニティに参加できる仕組みで、自分が作った料理のレシピを掲載したり、他人が考えたレシピを作り、写真付きで公開すること等ができる。2009年7月に東京証券取引所マザーズに上場する等、成長を続けている。

「Cookpad」のホームページ：<http://cookpad.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Cookpad」	「料理のレシピ本」
顧客提供価値	✓ 検索可能な膨大な料理レシピ ✓ 自作料理レシピの投稿と料理をつくったユーザーからの感謝 ✓ ユーザビリティを追求したサイトの使いやすさ	✓ 料理のプロや有名人が考えた料理レシピ
競合他社との優位性	✓ 投稿されるレシピ数とユーザーの集客の間でネットワーク外部性を活用	✓ 料理のレシピを考案した人の知名度や話題性
儲けの仕組み	✓ 有料会員だけが使える機能を提供することによる会費の徴収 ✓ サイト上の広告収入	✓ 本の販売収入

### B) 「Prezi」 vs 「MS PowerPoint」

「Prezi」は、「パワーポイント以来の革命」と呼ばれるプレゼンテーションソフトウェアであり、世界中で人気を集めている。パワーポイントでは困難だった映像作品のような魅力的なプレゼンテーションが、簡単かつ無料で作成が可能となる。クラウド上で動作するため、ダウンロードが必要無いことも特徴の1つである。2014年時点でユーザー数は世界で5000万人を超えており、急成長している。

「Prezi」のホームページ：<http://prezi.com/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Prezi」	「MS PowerPoint」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ オンライン上で作成可能なプレゼンテーションソフトを提供</li> <li>✓ アプリケーションソフトを購入しなくても利用可能</li> <li>✓ 斬新なビジュアルのプレゼンテーション資料の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ プレゼンテーションソフトの販売</li> <li>✓ 簡単な操作によるプレゼンテーション資料の作成</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 斬新なビジュアルのプレゼンテーション作成ソフト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ソフトの互換性を活用したネットワーク外部性の活用とデファクトスタンダード獲得</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 有料会員だけが使える機能を提供することによる会費の徴収</li> <li>✓ 基本的な機能だけの活用の場合、無料で使用可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ プレゼンテーションソフトの販売収入</li> </ul>

### C) 「BIZ REACH」 vs 「リクナビ Next」

「BIZ REACH」は、管理職・専門職・グローバル人材に特化した会員制の有料転職サイトである。求人企業だけではなく、求職者からも会員料金を徴収することが特徴である。非公開案件等、求人情報の品質の高さを謳い、2007 年創業後、2014 年時点で会員数 30 万人と急成長を遂げている。

「BIZ REACH」のホームページ：<https://www.bizreach.jp/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「BIZ REACH」	「リクナビ Next」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ハイクラスな求職者にターゲットを絞った転職の支援</li> <li>✓ 中途採用企業(ハイクラス人材)が求人広告を掲載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中途採用企業が求人広告を掲載</li> <li>✓ 転職希望者は無料で求人広告を閲覧、応募</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 求人企業の品質と量を揃えることで転職希望者を集めるネットワーク外部性を活用</li> <li>✓ 一部の求職者からの会費を徴収することで優秀な求職者を招聘</li> <li>✓ ヘッドハンターへの相談等ハイクラス人材特有サービスを展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 求人企業の品質と量を揃えることで転職希望者を集めるネットワーク外部性を活用</li> <li>✓ 求職者を招聘するための魅力的なサイト制作</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ヘッドハンダーへの相談等、有料会員と無料会員の機能に差を設け、有料会員から会費を徴収</li> <li>✓ 企業からの求人広告収入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 企業からの求人広告収入</li> </ul>

分析結果：

利用者がサービスへの会費を期間毎に支払う「会費型モデル」において「Cookpad」「Prezi」「BIZ REACH」を対象に分析を実施した。結果、「会費型モデル」に分類されるベンチャー企業は、同業の既存リーダー企業に挑むにあたり、以下のような共通の要素をビジネスモデルに内包していることを確認した。

1. 膨大な数のレシピと検索のしやすさ、今までにないビジュアルのプレゼン資料作成、ハイレベルな人材の紹介といった新しい価値を提供しながら、基本機能を無料とすることで、ユーザーを集めている。その上で、一部高機能を有料として、ユーザーから収益を得ている。
2. ネットワーク外部性を活用することにより、大量のユーザーを獲得、定期的なレシピやユーザーの声を定期的にアップデート、ソフトウェアのアップデート、求人情報の更新等の手段により、ユーザーの囲い込みに成功している。

「会費型モデル」において、「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」という4要素のうち、膨大な数のレシピと検索のしやすさ、今までにないビジュアルのプレゼン資料作成といった「Novelty」を提供し、且つ基本機能を無料とすることでユーザーを集めていることは前述したとおりである。

上記に取り上げたサービスでは、書籍やソフトウェアを使うために購入するという考え方から、使う分だけの会費を支払うことで使用するというビジネスモデルの転換、従来のビジネスでは無料としていたサービスを有料とし、会費を徴収することでターゲットを明確に絞り込むというビジネスモデルの転換を実現している。つまり、前者は「会費」をユーザーコストの削減という目的で使用し、後者はユーザーの絞込みという目的で使用しているのである。前者は、ビジネスモデルに「Efficiency」の要素を取り込んでいるといえるが、後者は「Efficiency」ではなく、差別化戦略の一部として、「会費」を活用しているといえる。

## 第9項 事例研究【ユーティリティ型モデル】

「ユーティリティ型モデル」は、サービスの使用量によって支払い金額が決まるというビジネスモデルである。

事例研究の対象として、「Amazon cloud drive」と「NEC(サーバー事業)」、「ジョブセンス」と「FromA」、「Gengo」と「翻訳センター」を取り上げた。

事例研究：

### A) 「Amazon cloud drive」vs 「NEC(サーバー事業)」

「Amazon cloud drive」は、世界最大のインターネット通販である Amazon.com が提供しているオンラインストレージサービスである。写真やビデオ、文書、その他のデジタルファイルをクラウド上に素早く簡単に保管が可能となる。2006年のサービス開始以来、ユーザー数は増え続け、2014年時点で世界最大級のサービスとなっている。



「Amazon cloud drive」のホームページ：

<http://www.amazon.co.jp/gp/feature.html?docId=3077664656>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Amazon cloud drive」	「NEC(サーバー事業)」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 顧客にオンラインストレージを安価で提供(当初設定無料)</li> <li>✓ 初期投資不要</li> <li>✓ セキュリティ管理、ディザスタリクス管理を徹底し顧客に安心感を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 高性能(小型・大容量)で安価なサーバーストレージを販売</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 価格の安さ</li> <li>✓ セキュリティ等、様々なリスクからの安全性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 価格の安さ</li> <li>✓ ハードの小型化、大容量化等、開発競争</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ユーザーに 5GB まで無料、その後必要容量に応じて年額で課金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ハードウェアの販売</li> </ul>

#### B) 「ジョブセンス」 vs 「FromA」

「ジョブセンス」は、2008年5月からサービスを開始した正社員・契約社員の求人を専門とする成功報酬型転職サイトである。求職者の勤務先が決まると祝い金を支払うサービスが人気となりサイトを訪れる求職者が増加、同時に求人企業も増加した。2014年時点で登録求人企業数は、約13,000社と急速に成長している。

「ジョブセンス」のホームページ：<http://j-sen.jp/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「ジョブセンス」	「FromA」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 求人企業と求職者のマッチングプラットフォームを提供</li> <li>✓ 求人企業は成果報酬のため無駄なコストが発生しない</li> <li>✓ 求職者は採用が決定した場合、祝い金が受領可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 媒体の知名度向上と魅力的な誌面作りによる求職者増大化</li> <li>✓ 仕事探しを手伝い</li> <li>✓ 求人広告により企業の採用を支援</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 求人企業に成果報酬型で求人広告を掲載することで求人企業の広告を募集</li> <li>✓ 求職者に祝い金を支払うことで求職者のアクセスを増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 媒体の知名度と魅力的な誌面作りによる多い読者数</li> <li>✓ 大きな広告効果</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 採用の成果報酬型の求人広告</li> <li>✓ 祝い金の支払いによる求職者のアクセス増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 雑誌媒体への求人広告</li> <li>✓ 魅力的な媒体による購読率の増加</li> </ul>



### C) 「Gengo」 vs 「翻訳センター」

「Gengo」は、人力による翻訳サービスを提供しており、ウェブサイト経由で 24 時間 365 日、1 行から翻訳を依頼することができる。価格は 1 文字あたり 2.6 円と非常に安く、翻訳は合格率 10%以下の厳しい審査をクリアしたネイティブが行う。注文数は、年間 3 倍以上のペースで増え続けており、急成長している。

「Gengo」のホームページ：<http://gengo.com/ja/>

比較対象	ベンチャー企業	既存リーダー企業
	「Gengo」	「翻訳センター」
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ビジネス用途に十分耐える品質の高い翻訳サービスの提供</li> <li>✓ クラウドを活用し、中間コスト削減による安価での提供</li> <li>✓ Web や API を経由して手軽に依頼が可能</li> <li>✓ 多様な言語への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 顔が見えるプロの通訳による高品質の翻訳サービスの提供</li> <li>✓ 多様な言語への対応</li> </ul>
競合他社との優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 低価格での翻訳サービスの提供</li> <li>✓ Web や API を活用した簡単な依頼方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ スキルレベルの高い人材</li> </ul>
儲けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 翻訳による手数料収入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 翻訳による手数料収入</li> </ul>

分析結果：

サービスの使用量によって支払い金額が決まる「ユーティリティ型モデル」において「Amazon cloud drive」「ジョブセンス」「Gengo」というサービスを対象に分析を実施した。結果、「ユーティリティ型モデル」に分類されるベンチャー企業は、同業の既存リーダー企業に挑むにあたり、以下のような共通の要素をビジネスモデルに内包していることを確認した。

1. サーバーを自社で保有する負担を軽減する、成果が発揮できた場合のみ広告掲載料を支払う、Web から簡単に依頼できる等、従来と比較して、負担やコストを軽減するビジネス要素を保有している。
2. 高いセキュリティレベルの確保、祝い金の支給、Web や API による簡単な依頼方法等、従来に比べて新しい付加価値を提供している。
3. コストを削減する等だけではなく、新しい価値を提案することによって、従来と比べて、新しい価値が生まれていることを確認している。

「ユーティリティ型モデル」において、「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」という 4 要素のうち、使用した分だけ使用料を支払うことになるため、顧客のコストを下げる「Efficiency」が重要な要素となる。

しかし、従来のサービスと比べて、ユーザーを獲得するために、所有から利用への

価値観の転換、成果報酬型の料金体系、簡単な翻訳依頼といった形で、ユーザーに対して新たな価値を提供することで、ユーザーを集客していることから、「Novelty」の要素をビジネスモデルの中に取り入れているといえる。

## 第2節 インタビュー

### 第1項 株式会社ビザスク【仲介型モデル】

- ・インタビュー

株式会社ビザスク 代表取締役社長(Founder) 端羽英子氏

- ・経歴

2001 年 東京大学経済学部卒業

ゴールドマン・サックス証券投資銀行部門で企業ファイナンスを担当

アメリカ公認会計士資格取得

日本ロレアルで『ヘレナルビンスタイン』の予算立案・管理を経験

マサチューセッツ工科大学で MBA 取得

帰国後、投資ファンド、ユニゾン・キャピタルで企業投資に携わる

2012 年 3 月 株式会社 walkntalk(「株式会社ビザスク」に社名変更)を設立

- ・「仮説」への見解

新たなビジネスモデルの構築にあたって、Zotto と Amit が提唱する 4 要素「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」のうち「ビザスク」サービスにおける「Novelty」は、「フルタイムでしか働けない」という価値観から、「ピンポイントの空いた時間で働く」という価値観への変換を意味している。この価値観は、自分自身が子育てをしながら働いてきたため、その体験がベースとなっている。また、インターネットの普及により、時間や空間の捉え方が従来と違ってきていると考えている。ビジネスモデルの「Novelty」という観点では、「サービス領域の『空間』をいかに広げるか」「今まで繋がっていなかった人々をいかに繋げるか」という視点を常に意識しながら、ビジネスを展開している。

「Efficiency」については、顧客に本サービスを活用してもらうことで、顧客の調査やマーケティングに係わるコストをいかに削減するかという視点を常に持っている。

「Novelty」は顧客がどう感じるか次第であるため、比較的主観的な要素が強いものの、「Efficiency」は顧客が測定しやすく把握しやすい要素のため、重要視している。

なお、「Novelty」「Efficiency」は、それぞれ「人の心に訴えるもの」「人の財布に訴えるもの」と言い換えることができるのではないかと考えている。この 2 要素が企業価値向上に結びつくという点は非常に納得感がある。

「Lock-In」は、ユーザー間、あるいはユーザーと企業間のコミュニティを作る等、相互のコミュニケーションを活性化させることで、今後実現させたいと考えている。

「Complementarities」は、Exit 戦略を考える上で非常に重要度である。米国では、当初から既存リーダー企業に売却することを想定してビジネスを立ち上げるケースも見受けられる。

起業に際して、ビジネスプランを約 100 個近く考えたが、「自分が欲しいサービス領域」「自分の強みを活かせる領域」「マーケットが大きい領域」という 3 つの視点を特に重視してビジネスプランを絞り込んだ。実現したい世界に対する自分自身の想いといったものが非常に重要だと思う。ビジネスモデルを構築する上では、「Novelty」「Efficiency」という 2 つの要素以外に、「自分が欲しいサービスかどうか」「自分の強みを活かせる領域かどうか」「マーケットサイズが大きいかどうか」といった要素も大切だと思う。

## 第2項 株式会社ココネ【商人型モデル】

- ・インタビュー

株式会社ココネ 代表取締役会長(Founder) 千良明氏

- ・経歴

韓国出身、慶応義塾大学大学院政策メディア研究科を卒業

2000 年 6 月 NHN Japan(現 LINE 株式会社)設立

代表取締役社長 取締役会長

2008 年 9 月 株式会社ココネ 設立 代表取締役社長

2014 年 7 月 代表取締役会長就任

- ・「仮説」への見解

新たなビジネスモデルの構築にあたって、Zotto と Amit が提唱する 4 要素「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」のうち、特に「Novelty」「Efficiency」が重要という点は、実務上も重要だと感じられる。

但し、4 要素について、重要となる順番があると考えられる。最初に必要となるのは「Novelty」であり、その次に「Efficiency」が求められる。「Lock-In」「Complementarities」はビジネスを展開する中で考えていく。起業家は、まだ世の中で解決されていない課題や問題にフォーカスしてサービスを開発するため、ビジネスモデルも必然的に「Novelty」を意識したものとなる。最初から「Efficiency」のみを追求するビジネスが成功するイメージはない。

実務上、ビジネスモデルを構築する上で、「顧客」の定義を明確にすることが非常に重要である。具体的な顔が思い浮かぶほど「顧客」を明確にしなければ、何をどのように提供すればよいのかがブレてしまい、顧客に価値を提供することができない。例えば、「会費型モデル」のように無料ユーザーと有料ユーザーが存在する場合、我々の顧客は「無料ユーザーも含めたユーザー」と定義するか、あるいは「有料ユーザー」と定義するかにより、提供すべきサービスの内容が異なる。「顧客」の属性により、ニーズが少しずつ異なることが想定される。何となく顧客になってほしいという曖昧な存在は「顧客」として獲得することが非常に困難である。

また、「Lock-In」には、2 種類存在する。1 つは、他社のサービスにスイッチすることが面倒だからスイッチしないという「ネガティブな Lock-In」であり、もう 1 つは、顧客と一緒にサービスを開発していくことで自然に生まれてくる愛着等による「ポジティブな Lock-In」である。前者は、相当に強い競合相手が出現したときに勝つことが困難となるが、後者であれば、強い競合相手に十分対抗することができる。

また、ビジネスを展開する中で自社のビジネスモデルの本質を見失ってはいけない。お金は車にとってガソリンのような存在だがガソリンは本質ではない。車の本質は、走ることである。ビジネスモデルの前提である何故そのビジネスを始めたのかという想いは非常に重要だと考えている。

## 第4章 考察

### 第1節 仮説検証結果

前述のとおり、Zotto と Amit は、ビジネスモデルの要素「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」のうち「Novelty」「Efficiency」が企業価値向上に結びつくとしている。また、「Novelty」「Efficiency」が1つのビジネスモデルに内包する場合、企業価値の低下を招くとしている。私は、ビジネスモデル間競争を展開するベンチャー企業においても、「Novelty」「Efficiency」が競争優位に繋がっているのではないかと仮説を構築し、事例研究と創業者インタビューを通して検証した。

事例研究の結果は、以下のとおりである。ビジネスモデル分類毎のビジネスモデルのうち全てに要素が内包されている場合は「◎」、一部のビジネスモデルに内包されている場合は「○」、内包されていない場合は「△」と表現している。

図表 4-1 事例研究結果のまとめ

ビジネスモデル分類	Novelty	Efficiency	Lock-In	Complementarities
仲介型モデル (Brokerage Model)	◎	◎	◎	△
広告型モデル (Advertising Model)	◎	◎	△	◎
情報媒介型モデル (Infomediary Model)	◎	◎	◎	△
商人型モデル (Merchant Model)	◎	◎	◎	△
製造業者型モデル (Manufacturer Model)	◎	○	△	△
加盟店型モデル (Affiliate Model)	◎	◎	○	◎
コミュニティ型モデル (Community Model)	◎	◎	◎	◎
会費型モデル (Subscription Model)	◎	○	△	△
ユーティリティ型モデル (Utility Model)	◎	◎	△	△

(出所) 筆者が作成

上記のとおり、ビジネスモデルの分類に関係なく「Novelty」「Efficiency」の2要素の出現率が突出して高いことが明らかである。

但し、殆どのビジネスモデルにおいて「Novelty」「Efficiency」の2要素を内包していることから、Zotto と Amit が論じているように、「Novelty」「Efficiency」の2要素を内包すると競争力が阻害されるということはないのではないかと考えられる。

「製造業型モデル」「会費型モデル」に該当するビジネスモデルの一部に「Efficiency」の要素が含まれていない要因は、以下のとおりである。

「製造業型モデル」は、主に製品自体にイノベーティブな要素を含むことで新しい価値を創出しているビジネスモデルと、製品の製造プロセスにイノベーティブな要素を含むことで新しい価値を創出しているビジネスモデルの2種類が存在する。前者は、「Efficiency」を意識しなくても成立しうるビジネスモデルであることが要因である。ユーザーから会費を徴収する「会員型モデル」では、会費徴収の目的が2種類存在した。使う分だけの会費を支払えば使用できるという顧客のコスト削減を目的としたモデルと、会費を徴収することでターゲットを明確に絞り込むということを目的としたモデルである。後者は、「Efficiency」を意識しなくても成立しうるビジネスモデルであることが要因である。

以上のように、Zotto と Amit が提唱する4要素のうち、「Novelty」「Efficiency」の2要素が「ビジネスモデル間競争」においても、ベンチャー企業の競争優位性に大きく寄与していることが明らかになった。

## 第2節 考察

上記の事例研究により、業界内の既存のリーダー企業にベンチャー企業が挑戦するケースにおいて、ビジネスモデルの中に、「Novelty」の要素、つまり顧客に対して今までにない価値を提供すること、「Efficiency」の要素、つまり顧客のコストや労力を効率化することが内包されていることが重要であるといえる。

ベンチャー企業における「Novelty」では、既存のリーダー企業が従来リーチできなかった相手をビジネスモデルに取り込むことにより新たな価値を創出する、既存の製品・サービスやその使い方に対してパラダイムシフトを起こすことにより新たな価値を創出する等の特徴が見受けられる。また、「Efficiency」では、製造コストや在庫コスト等の物理的なコストを削減することにより効率化を計る、顧客の製品・サービスの購入やコミュニケーションに係る手間や負担という心理的なコストを削減することにより効率化を計る等の特徴が見受けられる。

しかし、インタビューで端羽氏が述べているように、「Efficiency」は効果が可視化しやすく、測定が可能なものであるのに対して、「Novelty」は製品・サービスを購入した人それぞれによって感じ方が異なるため、主観的な色彩が強い。「Novelty」を製品・サービスの提供側が一方的に定めて提供することは極めて難しく、顧客の感性に従属せざるを得ない部分が大きいと言える。

また、インタビューの中で千氏は、ビジネスモデルを構築する上では、「Novelty」や「Efficiency」より、「顧客は誰なのか」を明確にすることが最も重要だと述べている。「顧客」の定義が明確でないと顧客に対して何を提供すれば喜んでもらえるのか、

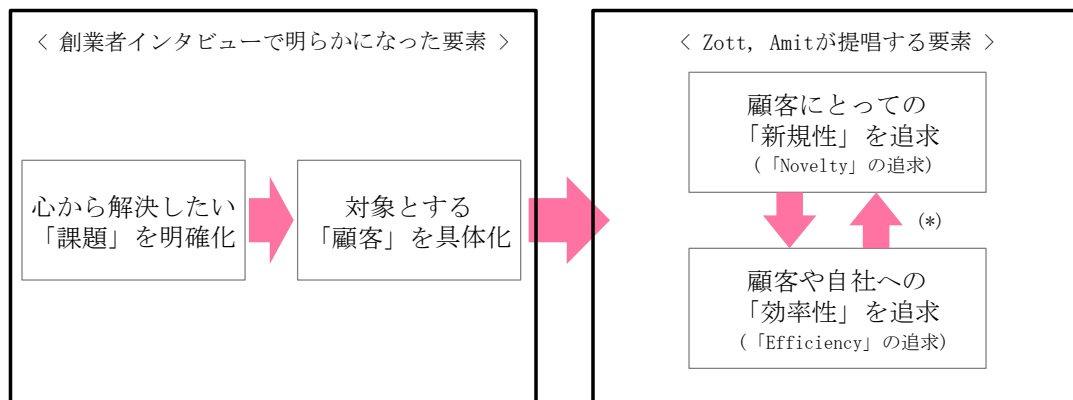
価値を感じてもらえるのかが分からないということが理由である。

つまり、「Novelty」の前提として、「顧客」を明確に定義することが非常に重要であるといえる。

また、端羽氏、千氏ともに、ビジネスを展開していく上で、解決したい課題や実現したい世界への想いが根本にあるべきであり、その強い思いこそがビジネスを成功に導く要素であると述べている。

以上より、ベンチャー企業が「ビジネスモデル間競争」に挑む場合、自分が心から解決したい課題を明確にする、その課題への解決策を必要としている「顧客」が誰なのか出来る限り具体的にする、その「顧客」はどのようなことに喜ぶのか、どのようなことに価値を感じてくれるのか顧客に共感しながら考える、その上で、その価値は新しいものなのか(「Novelty」)、顧客の効率性に繋がるのか(「Efficiency」)を検討するというプロセスが、ビジネスモデルの構築に際して、非常に重要なのではないかと考えられる(図表 4-2)。

図表 4-2 ビジネスモデルの構築に必要な要素とプロセス



(\*) 「Novelty」「Efficiency」は、1つのビジネスモデルに同時に内包可能

(出所) 筆者が作成

### 第3節 今後の課題

Zotto と Amit が提唱する 4 つの要素について、ビジネスモデル間競争で、それらがどのように機能するのか確認をしてきたが、既存リーダー企業に挑むにあたって 4 つの要素以外に重要な要素が無いのかどうかについては、インタビューを実施した一部のビジネスでしか確認ができていない。

また、本論文では、ビジネスモデルの成功要因について帰納的なアプローチにより論じているため、定性的、主観的な側面が強くなっている。分析対象としたビジネスモデルの種類に係る網羅性や特定の業種への偏りの排除については強く意識して対象を選択したが、対象企業数が少ないという指摘も考えられる。

今後、上記の課題を意識して、更なる研究を継続する必要がある。

以上

## 参考文献

- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2010), “Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”, Wiley
- Christoph Zotto, Raphael Amit, Lorenzo Massa(2010), “THE BUSINESS MODEL:THEORETICAL ROOTS, RECENT DEVELOPMENTS, AND FUTURE RESEARCH”
- Don Tapscott, Alex Lowy, & David Ticoll (2000), “Digital capital: Harnessing the power of business webs”, Harvard Business School Press
- LYNDA M. APPLGATE (2001), “Emerging Networked Business Models : Lessons from the Field” , Harvard business school No. 9-801-172
- Michael Lewis(2004), “Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game” W. W. Norton & Company
- RAPHAEL AMIT AND CHRISTOPH ZOTTO(2001), “Value CREATION IN E-BUSINESS”, Strategic Management Journal
- RAPHAEL AMIT AND CHRISTOPH ZOTTO(2007), “Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms”, Organization Science
- RAPHAEL AMIT AND CHRISTOPH ZOTTO(2008), “The Fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance”, Strategic Management Journal
- Rappa, M.(2006), “Business models on the webs (updated 05-Mar-2006)”,  
<http://www.ecommerce.ncsu.edu/topics/models/models.html>
- 井上達彦(2012), 「ビジネスモデル発想の仕組み構築」『日本情報経営学会誌 No.33』
- 今枝昌宏(2014), 『ビジネスモデルの教科書』, 東洋経済新報社
- 入山章栄(2014), 「なぜ多くの『ビジネスモデル論』は中途半端なのか」, 日経ビジネスオンライン  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20141024/272992/?P=1>
- 内田和成(2009), 『異業種競争戦略 ビジネスモデルの破壊と創造』, 日本経済新聞出版社
- 川上昌直(2013), 『儲ける仕組みをつくる フレームワークの教科書』, かんき出版
- 川上昌直(2013), 『課金ポイントを変える 利益モデルの方程式』, かんき出版
- 木下忠(2013), 『ビジネスモデル ギャラリー Vol.1』, ビジネスモデルカフェ
- 木下忠(2014), 『ビジネスモデル ギャラリー Vol.2』, ビジネスモデルカフェ
- スライウォツキー・エイドリアン(2002), 『ザ・プロフィット 利益はどのようにして生まれるのか』, ダイヤモンド社
- 張輝(2012), 「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」『立教 DBA ジャーナル第 2 号』
- 根来龍之(2014), 『事業創造のロジック ダントツのビジネスを発想する』日経 BP 社
- 三谷宏治(2014), 『ビジネスモデル全史』, ディスカバヴァー・トゥエンティワン
- 山口隆英(2009), 「ビジネスモデル構築の理論的整理」『兵庫県立大学「商大論集」』
- 山田英夫(2008), 「課金と利益の視点から見たビジネスモデルの考察」『早稲田大学 WBS 研究センター 早稲田国際経営研究 No.39(2008) pp11-27』
- 山田英夫(2012), 『なぜ、あの会社は儲かるのか？ビジネスモデル編』, 日本経済新聞出版社
- 山田英夫(2013), 「ビジネスモデル間競争の戦略定石」『早稲田大学 WBS 研究センターNo.44』
- Lancers の Web サイト <http://www.lancers.jp/>
- Airbnb の Web サイト <https://www.airbnb.com/>
- VisasQ の Web サイト <https://service.visasq.com/>
- YouTube の Web サイト <https://www.youtube.com/>
- Alibaba.com の Web サイト <http://www.alibaba.com/>
- Gunosy の Web サイト <http://gunosy.com/>
- Uber の Web サイト <https://www.uber.com/>
- Lending Club の Web サイト <https://www.lendingclub.com/>

retro.jp の Web サイト <https://retro.jp/>  
Amazon.com の Web サイト <http://www.amazon.com/>  
Zulily の Web サイト <http://www.zulily.com/>  
ココネの Web サイト <http://www.cocone.co.jp/>  
小米科技(Xiaom)の Web サイト <http://www.mi.com/index.php?f=xiaomi>  
Acer の Web サイト <http://fr.acer.ch/ac/fr/CH/content/home>  
サイバーダインの Web サイト <http://www.cyberdyne.jp/>  
楽天アフィリエイトの Web サイト <http://affiliate.rakuten.co.jp/>  
Google Adsense の Web サイト <http://www.google.com/adsense/start/>  
LinkedIn の Web サイト <https://www.linkedin.com/>  
SENSEI NOTE の Web サイト <https://senseinote.com/>  
Grubwithus の Web サイト <https://dosuperb.com/>  
Cookpad の Web サイト <http://cookpad.com/>  
Prezi の Web サイト <http://prezi.com/>  
BIZ REACH の Web サイト <https://www.bizreach.jp/>  
Amazon cloud drive の Web サイト <http://www.amazon.co.jp/gp/feature.html?docId=3077664656>  
ジョブセンスの Web サイト <http://j-sen.jp/>  
Gengo の Web サイト <http://gengo.com/ja/>  
リクルートスタッフィングの Web サイト <http://www.r-staffing.co.jp/>  
JTB の Web サイト <http://www.jtb.co.jp/>  
アクセンチュアの Web サイト <http://www.accenture.com/jp-ja/Pages/index.aspx>  
フジテレビの Web サイト <http://www.fujitv.co.jp/index.html>  
TBS ishop の Web サイト <http://ishop.tbs.co.jp/tbs/>  
読売新聞の Web サイト <http://info.yomiuri.co.jp/?from=yfooter>  
日本交通の Web サイト <http://www.nihon-kotsu.co.jp/>  
アコム の Web サイト <http://www.acom.co.jp/index.html>  
大黒屋の Web サイト <http://www.e-daikoku.com/>  
丸善書店の Web サイト <http://www.maruzen.co.jp/top/>  
Babies "R" Us の Web サイト  
[http://www.toysrus.com/shop/index.jsp?categoryId=2255957&ab=BRU\\_Header:Utility2:BRU-Logo:Home-Page](http://www.toysrus.com/shop/index.jsp?categoryId=2255957&ab=BRU_Header:Utility2:BRU-Logo:Home-Page)  
スクウェア・エニックス社の Web サイト <http://www.jp.square-enix.com/>  
Apple Inc. の Web サイト <https://www.apple.com/jp/>  
Hewlett-Packard Company の Web サイト <http://www8.hp.com/jp/ja/home.html>  
ファナックの Web サイト <http://www.fanuc.co.jp/>  
まぐまぐ! の Web サイト <http://www.mag2.com/>  
DODA 転職フェアの Web サイト <http://doda.jp/e/fair/>  
リクナビ Next の Web サイト <http://next.rikunabi.com/>  
NEC(サーバー事業)の Web サイト <http://www.nec.co.jp/products/pcserver/>  
FromA の Web サイト <http://www.froma.com/P01/>  
翻訳センターの Web サイト <http://www.honyakuctr.com/>